
OPISKELIJAPROJEKTIN SUUNNITTELU JA OHJAUS



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2015

Risto Järvinen



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoiminnan kehittäminen ja suunnittelu

Tekijä

Risto Järvinen

Vuosi 2015**Työn nimi**

Opiskelijaprojektien suunnittelu ja ohjaus

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut. Työn tarkoituksena oli luoda opas projektiohjaajien toiminnan tueksi. Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan tarve tehostaa opiskelijaprojektien hallintaa operatiivisesti, hyödyntää paremmin vähäisiä ohjausresursseja ja luoda laatustandardit projektien toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui erilaisten projektioppaiden, projektityöskentelyn teorian ja aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten ympärille. Työ rajattiin käsittelemään suunnittelun osalta pääsääntöisesti projektisuunnitelmaa ja ohjauksen osalta erilaisia ohjauksen keinoja. Opinnäytetyössä ammennettiin tietoa myös opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista harjoittelunsa ajalta toimeksiantajaorganisaation palveluksessa.

Opinnäytetyö voidaan rinnastaa tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Työn lopputuloksena syntynyt opasta kehitettiin laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Tutkimuksen kohderyhmä koostui projekteja toteuttaneista opiskelijoista, yhdestä kokeneesta opettajaopiskelijasta ja yhdestä toimeksiantajaorganisaation asiantuntijasta.

Opiskelijaprojektien suunnittelun osalta merkittävimmin menestystekijöinä nousivat esiin selkeä tehtävän- ja vastuunjako, projektitiimin säännöt, projektisuunnitelman sisältö ja asiakkaan tarpeet. Ohjauksen osalta korostuivat erilaiset viestinnän ja vuorovaikutuksen keinot, aktiivinen projektin seuranta ja itse ohjaajan rooli toiminnassa. Eniten ongelmia ja haasteita puolestaan luovat huono viestintä, heikko sitoutuminen, epämääräiset tavoitteet ja keuhko tehtävän- ja vastuunjako.

Jatkossa tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt opasta tulisi kehittää entisestään käyttämällä sitä aktiivisesti ja hankkimalla palautetta sitä käyttäneiltä opiskelijoilta. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatio voisi tarkemmin tutkia opiskelijoiden motivaation ja sitoutumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Avainsanat Projekti, projektisuunnitelma, projektinhallinta**Sivut**

47 s. + liitteet 22 s.

VISAMÄKI
Business Administration

Author	Risto Järvinen	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Planning and Controlling of Student Projects	

ABSTRACT

This thesis was made for Häme University of Applied Sciences Services for Enterprises (Työelämän lähipalvelut). The purpose of this thesis was to create a guide to help project directors in their daily routines. The client's need was to boost the management of student projects, allocate fewer controlling resources better and create value standards to execute these projects.

The theoretical framework of this thesis was built on different project guides, project work theory and previous studies. Thesis was defined to concern the project plan and various controlling methods. The author's own internship experiences at HAMK were also used as a part of the theory.

The guide itself was developed further by executing a qualitative research. The target group of this research consisted of students who had executed several projects, one experienced teacher student and one expert working within the client organization.

The most significant factors concerning project planning included clearly defined tasks and responsibilities, rules of the project team, content of the project plan and needs of the customer. Different communication methods, active project tracking and the project controller's role were pointed out as the most important matters of project controlling. Most of the problems faced during the projects resulted from poor communication and commitment, unclear objectives and badly defined tasks and responsibilities.

In the future the guide should be develop further by using it actively and collecting feedback from the students using it. In addition, the client organization could conduct another research to find out more about the factors influencing students' motivations and commitment to enhance project control.

Keywords Project, project plan, project management

Pages 47 p. + appendices 22 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.2	Työn rakenne, tavoitteet ja aiheen rajausta.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja -menetelmät.....	3
1.4	Projekti-käsitteen määrittely	4
2	PROJEKTIN SUUNNITTELU.....	7
2.1	Projektointi.....	7
2.2	Suunnitteluprosessi.....	8
2.3	Projekti-suunnitelma.....	9
2.3.1	Tavoitteet ja laajuus.....	10
2.3.2	Aikataulu ja resurssit	11
2.3.3	Viestintä ja seuranta	12
2.4	Suunnittelun ongelmat ja haasteet.....	14
3	PROJEKTIN OHJAUS	14
3.1	Projektinhallinta	15
3.2	Ohjausprosessi.....	16
3.3	Projekti-ohjaaja esimiehenä ja valmentajana	17
3.3.1	Viestintä ja vuorovaikutus	19
3.3.2	Projektin seuranta	20
3.3.3	Riskien ja muutoksien hallinta	21
3.4	Ohjauksen ongelmat ja haasteet	22
4	SUUNNITTELUN JA OHJAUKSEN OPAS	24
4.1	Oppaan rakentamisen lähtökohta	24
4.2	Oppaan rakentamisprosessi	25
5	HAASTATTELUTUTKIMUS.....	27
5.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	27
5.2	Tutkimustulosten analysointi	29
5.2.1	Oppaan kehittämis ehdotukset.....	29
5.2.2	Opiskelijaprojektien suunnittelu.....	30
5.2.3	Opiskelijaprojektien ohjaus	33
5.2.4	Projekti-työskentelyn ongelmat ja haasteet	37
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

Pitkään projektinhallinnan tehtävissä ollut Kevin Archbold (2008) ottaa artikkelissaan kantaa projektitoiminnan ja projektinhallinnan tulevaisuuden kehityssuuntiin. Hänen mielestään projektinhallintaa on alettu tehdä entistä enemmän muillakin kuin teknisillä toimialoilla viime vuosikymmenen aikana. Globaali talous on synnyttänyt uudenlaisia asiakastarpeita, joiden myötä myös palvelujen ulkoistaminen on lisääntynyt ympäri maailmaa. Kehitykseen on vaikuttanut myös organisaatioiden kasvu ja uudenlaiset teknologiset innovaatiot, joiden käyttöönotto on edellyttänyt projektien toteuttamista.

Myös Työterveyslaitoksen Rajoja rikkova työ -tutkimuksessa on otettu kantaa siihen, millaisten muutoksien keskellä organisaatiot ovat tällä hetkellä. Monet yritykset ovat pyrkineet siirtymään verkostomaisempaan toimintaan, minkä myötä työyhteisöjen rajapinnat muovautuvat jatkuvasti ja myös projektitoiminta lisääntyy. Projektitoiminnan kohdalla suuriksi nykypäivän haasteiksi tutkijat ovat nostaneet johtamisvastuut ja valtuudet sekä jatkuvan yhteydenpidon eri toimijoiden välillä. (Toivanen, Janhonen, Järvensivu & Vesa 2014, 1-3.)

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2010 teettämässä arvo- ja asennetutkimuksessa kerättiin tietoa suomalaisilta heidän näkemyksistään erilaisen työtä ja työelämää koskevien kehitysilmiöiden etenemisestä lähitulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksista on selkeästi johdettavissa, että projektiluonteinen työ tulee valtaamaan alaa tulevaisuudessa. Vastauksien mukaan jopa viidennes suomalaisista pitää projektiluonteisia töitä väistämättöminä. Puolestaan suurin osa suomalaisista (69 %) pitää projektitöiden lisääntymistä todennäköisenä. (Haavisto 2010, 69.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelujen osalta projektitoiminta kasvaa koko ajan. Tämä näkyy ennen kaikkea tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa (TKI), jonka myötä opintopisteitä kerrytetään esimerkiksi opiskelijaprojektien ja opinnäytetöiden kautta. Kasvanut projektitoiminnan kysyntä näkyy myös uusien opintokokonaisuuksien rakentamisessa. Esimerkiksi FUAS Innovation School tarjoaa paikallisille yrityksille mahdollisuutta antaa projektiaiheita opiskelijoille työstettäväksi kesä-elokuun ajaksi. FUAS Innovation School -toteutuksen lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus olla mukana erilaisissa työelämälähtöisissä toimeksiannoissa myös kevät- ja syyslukukausina.

Opiskelijoiden näkökulmasta HAMKissa on mahdollista kerryttää opintopisteitä tekemällä joko itsenäisiä projekteja tai osallistumalla monialaisiin projektitoteutuksiin osana opintoja. Projekteissa opiskelijat pääsevät soveltamaan opittua tietoa käytäntöön, minkä myötä syventää omaa osaamistaan ja valmistautua työelämää varten. Tällaisen niin sanotun projektioppimisen myötä opiskelijat voivat luoda työelämäyhteyksiä paikalliseen elinkeinoelämään ja täydentää ansioluettelootaan tekemällä uratavoitteisiin sopivia toimeksiantoja. Monet opiskelijat ovat tajunneet tämän ja toteuttavatkin mielellään erilaisia työelämäprojekteja sen sijaan, että kävisivät ainoastaan

luennoilla. Muun muassa muotoilun koulutusohjelman opiskelijat työstävät omia mallistojaan projektiopintoina ja liiketalouden opiskelijat osallistuvat erilaisiin liiketoiminnan suunnittelu- ja kehittämisprojekteihin.

Johdannon alaluvuissa esitellään ensin opinnäytetyön toimeksiantaja, työn tavoitteet ja aiheen rajausta. Tämän jälkeen asetetaan työn tutkimusongelmat, avataan tarkemmin tutkimusmenetelmää ja keinoja ongelmien ratkaisemiseksi. Johdannon lopuksi määritellään opinnäytetyölle olennainen projekti-käsite.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut, joka tarjoaa yrityksille erilaisia kaupallisia asiantuntijapalveluja. Yksikön palvelutarjontaan kuuluu muun muassa erilaiset kaupalliset tutkimukset, selvitystyöt ja asiantuntijavetoiset kehittämisprojektit. Lisäksi yksikkö tuottaa räätälöityjä koulutuspalveluja yrityksiin. Työelämän lähipalvelujen asiakaskunta on laaja ja se pitää sisällään erisuuruisia yrityksiä useilta toimialoilta.

Kaupallisten palvelujen lisäksi Työelämän lähipalvelut välittää yrityksille ja yhteisöille opiskelijoita harjoittelijoiksi sekä opinnäytetöiden ja projektitöiden tekijöiksi. Projektiaiheita joko viedään suoraan opintojaksoille työstettäväksi tai ne otetaan käsittelyyn erillisinä kokonaisuuksina tilanteesta ja toimeksiantajan luonteesta riippuen.

Opiskelijavetoisten projektien osalta Työelämän lähipalvelut toimii koordinaattorina ja projektiryhmän taustatukena, kun taas opettaja opiskelijoiden oppimisen ohjaajana. Yksikön rooli vaihtelee projektista toiseen: joissain projekteissa Työelämän lähipalvelut suunnittelee projektit valmiiksi, kun taas osan yksikkö vain välittää opintojaksoille. Projektit arvioidaan niiden päätyttyä vastuuopettajan ja toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, minkä jälkeen opiskelijat saavat projektien suorittamisesta opintopisteitä.

Opinnäytetyön tekijä suoritti opintoihinsa kuuluvan pakollisen harjoittelunsa Työelämän lähipalvelujen palveluksessa kesän 2014 aikana. Harjoittelun toimenkuva oli laaja, mutta pääpaino oli opiskelijaprojektien suunnittelussa ja ohjauksessa. Harjoittelun jälkeen työsuhdetta jatkettiin vielä maaliskuulle 2015 asti, minkä aikana toteutettiin erilaisia projekteja ja isompia hankkeita. Opinnäytetyön aihe nousi esiin työsuhteen päätteeksi ja työssä on ammennettu kokemuksellista tietoa työsuhteen ajalta. Opinnäytetyön toimeksiantaja hyväksyi aiheen, koska sillä on selkeä tarve aiheen kehittämiseksi: toiminnan tehostaminen, vähäiset ohjausresurssit ja palvelujen laa-
tustandardien asettaminen.

1.2 Työn rakenne, tavoitteet ja aiheen rajausta

Opinnäytetyön päätavoitteena on rakentaa toimiva opas opiskelijaprojektien suunnittelun ja ohjauksen tueksi, jotta Työelämän lähipalvelujen projektihallinta helpottuisi. Opas toteutetaan osana opinnäytetyötä, sillä työn

toimeksiantajalla on tarve tehostaa opiskelijaprojektien hallintaa operatiivisesti: projektiaiheita kartoitetaan jatkuvasti ja niitä on samanaikaisesti meillä useilla eri opintojaksoilla itsenäisistä projektikokonaisuuksista puhumattakaan. Toisin sanoen ohjausresursseja on rajallisesti suhteessa kasvavaan projektitöiden määrään. Opas on siis tarkoitettu ohjaajien apuvälineeksi useiden opiskelijaprojektien samanaikaiseen ohjaukseen ja laadun ylläpitämiseen. Opinnäytetyön ja projektioppaan yhteyttä Hämeen ammattikorkeakoulun strategiaan on käsitelty tarkemmin luvussa 4.1.

Opinnäytetyön tekijä haluaa oppaan avulla syventää omaa osaamistaan projektitoiminnan saralla. Aihe sopii hyvin hänen uratavoitteisiinsa, jotka ovat vahvasti suunnattu projektiluonteiseen liiketoimintaan. Tälläkin hetkellä opinnäytetyön tekijä työskentelee ohjelmistoprojektien parissa nykyisessä työpaikassaan. Työnkuvaan liittyy ohjelmistoprojektien suunnittelua, toteutusta ja ohjausta, joten oppaasta on hyötyä myös hänen nykyisen työnsä kannalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu erilaisten projektioppaiden, projektityöskentelyn teorian ja aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien ympärille. Projektien suunnittelua ja ohjausta tarkastellaan erikseen omina lukuinaan. Teoreettisen tarkastelun jälkeen kuvataan projektioppaan rakentamisprosessi sekä oppaan ensimmäisen version sisältö lyhyesti. Oppaan esittelyn jälkeen avataan oppaan kehittämiseksi toteutettua haastattelututkimusta tarkemmin. Haastattelututkimus rajattiin koskemaan ainoastaan Työelämän lähipalvelujen ohjaamia projekteja, ettei tutkimus laajentuisi liikaa suhteessa työn aikatavoitteisiin. Lisäksi rajatumpi tutkimus antoi tilaa erilaisten jatkotutkimusehdotuksien käsittelyksi.

Projektien suunnittelun osalta työssä keskitytään projektisuunnitelmaan suunnittelun tärkeimpänä työkaluna. Suunnitelman sisältöä tarkastellaan opiskelijaprojekteille olennaisimpien seikkojen osalta. Tarkastelusta on jätetty pois mm. budjetointi, koska lähes kaikki opiskelijaprojektit toteutetaan niin sanotusti nollabudjetilla. Projektisuunnitelma toimii myös projekti ohjaajan työvälineenä tämän ohjatessa opiskelijaprojektien toimintaa ja linkittyy myös projekti ohjauksen teoreettiseen tarkasteluun.

Opinnäytetyössä projektien ohjauksen osalta pyritään tuomaan esiin ohjaukseen liittyviä keinoja, joilla vastata opiskelijaprojektien yleisimpiin haasteisiin ja ongelmakohtiin. Ohjauksen keinoista korostuvat viestintä ja vuorovaikutus, projektin seuranta sekä muutoksien hallinta, koska ne ovat aikaisempien Työelämän lähipalvelujen kokemusten perusteella haastavimpia ohjauksen osa-alueita.

1.3 Tutkimusongelma ja -menetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksen rooli on tukea kehittämisprosessin toteutumista. Toiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen tai organisaation prosessin tehostaminen. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on myös ominaista käytännön ongelmien ratkai-

seminen, laaja-alainen tiedonhankinta kehittämisen tueksi ja tarkka kehittämisprosessin dokumentointi. (Rantanen & Toikko 2009, 3; Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2010, 18–22.)

Tämän tiedon valossa voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö voidaan rinnastaa tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Työssä on hyödynnetty useita eri tietolähteitä, kuten opinnäytetyön tekijän kokemuksia, aikaisempia tutkimuksia aiheesta ja kirjallista teoretietoa. Näiden lisäksi opinnäytetyön tekijä on toteuttanut oman haastattelututkimuksen kehittämistyön syventämiseksi. Työn tavoite on myös liitoksissa tutkimuksellisen kehittämistyön teoriaan: opinnäytetyön lopputuotteena syntyvällä oppaalla pyritään tehostamaan opiskelijaprojektien toteuttamista käytännössä.

Tutkimuksessa haastateltiin projektien kanssa työskennelleitä henkilöitä laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimustiedon avulla opasta kehitettiin soveltumaan paremmin opiskelijaprojektien ohjaajien käyttöön. Koko opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan kysymykseen, joka on työn virallinen tutkimusongelma:

- Mitä opiskelijaprojektien toteutuminen edellyttää projektien suunnittelulta ja ohjaukselta?

Opinnäytetyön alaongelmaksi puolestaan muodostui seuraava kysymys:

- Millaisia ongelmia ja haasteita projektiohjaaja voi toiminnassaan kohdata?

Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joiden tukena käytettiin ennalta muodostettua kysymyspatteristoa. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se antoi mahdollisuuden opinnäytetyön tekijälle keskustella projektityöskentelylle ominaisista asioista vapaammin haastateltavien kanssa. Tutkimusaineistosta oli mahdollista nostaa esiin paljon yhtäläisyyksiä opinnäytetyön tekijän keräämän muun tietoperustan kanssa, mutta tuottaa myös uutta tietoa kehittämistyön tueksi.

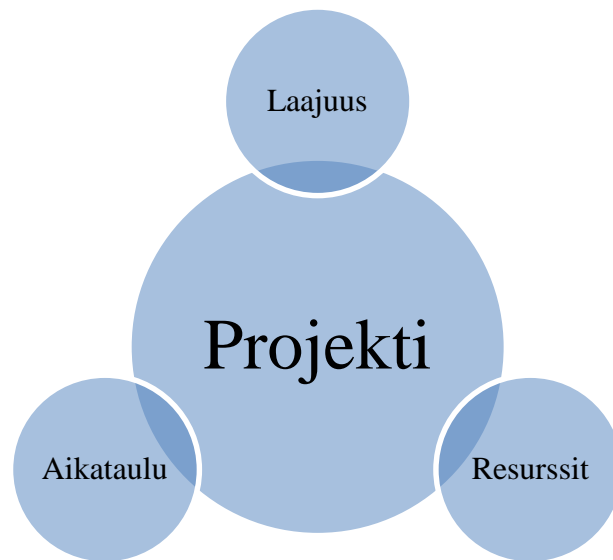
1.4 Projekti-käsitteen määrittely

Projektilla tarkoitetaan väliaikaista toimintaa, jonka tavoitteena on uusien tuotteiden, palvelujen tai muun tuloksen aikaansaaminen. Projektien voidaan muun muassa ajatella olevan toimintaa, jonka lopputuloksena tehdään kehitystyötä, tehostetaan organisaation prosesseja tai luodaan muuta toimintaa. Jokainen projekti on kuitenkin ainutlaatuinen ja niiden erityispiirteet vaihtelevat. (Richardson 2010, 3–4.)

Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 26–27) määrittelevät projektin kokonaisuudeksi, jolla on ennalta määritetty päämäärä, ja joka on ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu. Heidän mukaansa projekti voidaan nähdä väliaikaisena organisaationa, tuote- ja työrakenteena, tehtävänä tai vaiheistettuna prosessina. Projektien ainutkertaisuus voi näkyä muun muassa lopputuotteissa tai toimintatapojen eroissa.

Richardson (2010) toteaa, että projekti on tutkittuna terminä melko nuori, sillä se on ollut virallisesti tutkinnan kohteena vasta 1900-luvulta lähtien. Projektien tunnuspiirteitä on kuitenkin havaittavissa hyvinkin pitkältä historiasta: mitä luultavammin myös Kiinan muuri ja Gizan pyramidi ovat eräänlaisten projektien näkyviä lopputuloksia. Projektityöskentelyn nähdäänkin alkaneen teknisiltä toimialoilta hiljalleen siirtyen myös ei-teknisille aloille. (Richardson 2010, 9-10; Ruuska 2012, 12–13.)

Kuten sanottu, kaikki projektit ovat erilaisia. Jokaisesta projektista on kuitenkin havaittavissa kolme toistuvaa piirrettä joiden suhdetta on havainnollistettu kuviossa 1: laajuus (tavoite), aika ja resurssit. Nämä kolme tunnuspiirrettä ovat jatkuvassa suhteessa toisiinsa ja yhden muutos vaikuttaa aina kahteen muuhun. Esimerkiksi aikataulun kiristymisen johtaa usein suurempaan resurssien kulutukseen ja lopputuotteen laadun heikkenemiseen. (Portny 2013, 10.)



Kuvio 1: Projektin tunnuspiirteet.

Projekteilla on oltava joko yksi tavoite tai tavoitejoukko, joiden saavuttamisen jälkeen projekti päätetään. Projektit ovat siis väliaikaista toimintaa, jolla on selkeä päättymishetki. Tämän takia projektin aikataululla on olennainen rooli toiminnassa. Projekteissa puolestaan hyödynnetään usein erilaisia resursseja, mikä näkyy ennen kaikkea ryhmätyöskentelyssä ja budjetissa. (Ruuska 2012, 19.)

Projekteja on hyvin erilaisia, mikä näkyy muun muassa projektiaiheissa, joita Työelämän lähipalvelut kartoittaa tai saa paikallisilta yrityksiltä. Näiden aiheiden seassa on esimerkiksi markkinoinnin kehittämisprojekteja, erilaisia tutkimuksellisia toimeksiantoja, lyhytaikaisia ylläpitoprojekteja ja monia muita. Lisäksi projektiaihteita tulee eri toimialoilta liiketaloudesta rakentamiseen ja hoitotyöstä tuotemuotoiluun. On kuitenkin muistettava, että jokaisella projektilla on asiakas, jonka tilaukseen projekti perustuu (Ruuska 2012, 20).

Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutettavat opiskelijaprojektit eroavat tavanomaisista projektitoteutuksista lähinnä resurssien osalta. Ensinnäkin ne

toteutetaan opiskelijoiden voimin vastuuopettajan, asiantuntijan tai kehittäjän tukemana. Toimintaa valvotaan ja arvioidaan oppilaitoksen henkilöstön toimesta. Toinen merkittävä ero on budjetissa: opiskelijaprojektit ovat pääsääntöisesti maksuttomia, eikä toimenpiteisiin investoida toimeksiantajien puolelta rahallisesti. Projektien pääresursseina ovat opiskelijatiimien tietotaito ja projektityöhön kuluva aika.

2 PROJEKTIEN SUUNNITTELU

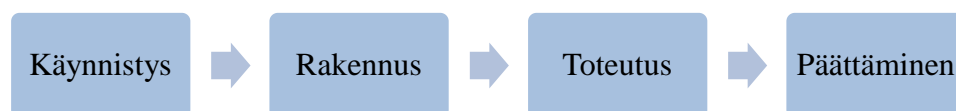
Tässä luvussa käsitellään projektointia ja projektien suunnitteluprosessia yleisesti, projektisuunnitelmaa työkaluna sekä mahdollisia suunnittelussa kohdattavia ongelmia ja haasteita. Projektisuunnitelman sisällön kannalta tarkastellaan opiskelijaprojekteille ominaisia seikkoja. Ongelmia ja haasteita käsitellään teorian lisäksi käytännön esimerkkien avulla.

2.1 Projektointi

Projektoinnilla viitataan lähinnä projektin aloittamiseen ja sen suunnitteluun. Projektointi lähtee yleisimmin liikkeelle, kun perusorganisaatio laittaa projektin alulle delegoiden tehtävät ja tarvittavat valtuudet. Perusorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi yritystä, joka tarjoaa palveluitaan projektien muodossa asiakkailleen. Projektia puolestaan lähtee toteuttamaan projektiryhmä projektipäällikön johdolla. Projektin tilaajaa kutsutaan usein toimeksiantajaksi tai asiakkaaksi tilanteesta riippuen. (Ruuska 2012, 21–22.)

Liiketoiminnan näkökulmasta projekteja perustetaan useimmiten toiminnan kehittämiseksi tai resurssien puolesta tehokkaamman toiminnan aikaansaamiseksi. Näin ollen organisaatio perustaa projektin uusien toimintamallien ja ideoiden luomiseksi. Toimintaa kehitetään projektien avulla, koska projektoinnilla on mahdollista saavuttaa merkittäviä etuja esimerkiksi resurssien joustavalla käytöllä ja vastuiden jakamisella (Ruuska 2012, 26–27).

Projekteilla on yleisesti neljä vaihetta: projektin käynnistys, rakennus, toteutus ja päättäminen. Projektin eri vaiheita on havainnollistettu kuviossa 2. Projektia käynnistettäessä asetetaan projektille tavoitteet ja rajataan toimeksiannon sisältö. Rakennusvaiheessa on kyse lähinnä projektin suunnittelusta. Toteutusvaiheessa lähdetään toteuttamaan suunniteltuja toimia ja tehdään projektin ohjausta sekä valvontaa. Päättämisvaiheessa projekti viedään loppuun ja tulokset esitellään asiakkaalle. (Portny 2013, 12–13; Ruuska 2012, 22–23.)



Kuvio 2: Projektin neljä vaihetta.

Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijaprojekteissa perusorganisaationa on Työelämän lähipalvelut, joka toimii opiskelijatiimien ja asiakkaiden välillä. Projektitiimit ovat useimmiten monialaisia ja -kansallisia, sillä niiden jäsenet tulevat eri koulutusohjelmista. Projektiryhmät valitsevat itse joukostaan sopivat projektipäälliköt. Projektin toimeksiantajina toimivat esimerkiksi paikalliset yritykset, joilla on jonkinlainen tarve projektityölle.

Työelämän lähipalvelujen kautta toteutetuissa opiskelijaprojekteissa projektit lähtevät liikkeelle aikataulullisesti toimeksiantojen mukaan. Virallisesti projektityö aloitetaan, kun tehtävistä toimista on sovittu allekirjoittamalla projektisopimus. Projektisopimus on Hämeen ammattikorkeakoulun määrämuotoinen sopimus, jossa sovitaan muun muassa vastuut ja velvollisuudet kaikkien projektiin osallistuvien tahojen välillä. Samaan aikaan sovitaan myös opiskelijaprojektipäällikön valinnasta.

Rakennusvaiheessa projektitiimit aloittavat projektisuunnitelmien laatimisen. Tavallisesti projektisuunnitelmat tarkastutetaan projektiohjaajalla ja toimeksiantajalla. Tämän jälkeen siirrytään suoraan projektien toteutukseen, minkä aikana suoritetaan suunnitelman mukaisia tehtäviä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa projektipäälliköt johtavat ryhmänsä toimintaa ja projektiohjaaja valvoo sekä ohjaa tehtävien toteutusta perusorganisaation edustajana. Päättämisvaiheessa projektiryhmät kirjoittavat lopulliset projektiraportit, esittelevät tuotoksensa toimeksiantajalle ja toimittavat tarvittavat materiaalit sekä toimeksiantajalle että projektiohjaajalle.

2.2 Suunnitteluprosessi

Projektien suunnittelu voidaan nähdä projektia määrittävänä työvaiheena, jossa sovitaan projektin yksityiskohdista. Projektin tavoitteista ja sisällöstä sovitaan asiakkaan ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä, mikäli se on mahdollista. Lisäksi suunnittelussa otetaan kantaa muun muassa projektin toteutustapoihin ja siinä käytettäviin resursseihin. Suunnittelun lopputuloksena on varsinainen projektisuunnitelma, jonka tarkoituksena on kuvata projektikokonaisuus ja tukea projektin toteutusta. (Artto ym. 2006, 105–106.)

Pelin (2009, 89) toteaa, että projektien suunnittelu on parhaan mahdollisen toteutustavan etsimistä projektille. Suunnittelun yhteydessä punnitaan eri ratkaisuvaihtoehtoja ja kartoitetaan mahdollisia ongelmia. Sen jälkeen etsitään ratkaisuja näihin ongelmiin ja tehdään konkreettisia suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Suunnittelun päätteeksi syntynyt hyväksytty projektisuunnitelma voidaan nähdä projektiryhmän toimeksiantona, jonka pohjalta konkreettinen työ aloitetaan.

Projektien suunnittelulle on neljä perussyitä: epävarmuuden vähentäminen, toiminnan tehostaminen, tavoitteiden ymmärtäminen sekä seurannan ja ohjauksen helpottaminen (Kerzner 2013, 508). Epävarmoissa tilanteissa voidaan aina palata suunnitelmiin ja valita kohdattuun ongelmaan sopiva ratkaisuvaihtoehto. Toisaalta suunnitelmasta voi aina varmistaa, mitkä olivat projektin tavoitteet, jos projektiryhmä on ajautumassa sivuraiteille. Toimintaa tehostamalla voidaan saavuttaa laadukkaampia tuloksia tai esimerkiksi saattaa projekti loppuun suunniteltua nopeammin. Mitä projektien ohjaukseen ja seurantaan tulee, suunnitelmat luovat niille pohjan.

Silfverberg (n.d., 10–12) esittää projektinvetäjän oppaassaan, että projektien suunnitteluprosessilla on kolme tasoa: esisuunnittelu, projektisuunnitelman laadinta ja työsuunnittelu. Esisuunnittelun tehtävänä on saada aikaan

alustava rajausta projektille erilaisten taustaselvityksien avulla. Tässä vaiheessa projektien kriittisellä tarkastelulla on olennainen rooli, sillä myöhemmissä vaiheissa huonojen projektien hylkääminen on vaikeampaa. Esi-suunnittelun jälkeen laaditaan projektisuunnitelma, jonka avulla kuvataan projektin tavoitteet ja sisältö. Projektisuunnitelma toimii lähtökohtaisesti johtamisen työkaluna ja sitä voidaan hyödyntää projektin toteutusta arvioitaessa. Työsuunnittelu on puolestaan osa varsinaista projektin toteutusvaihetta, mikä pitää sisällään työn yksityiskohtaisempaa suunnittelua. Työsuunnittelun tulee olla joustavaa ja perustua aina määritelyihin tavoitteisiin ja muihin panoksiin.

Projektien suunnitteluprosessin on oltava ongelmalähtöistä ja tavoitteellista, mikä mahdollistaa projektin laadukkaan ja asiakaslähtöisen toteuttamisen. Prosessissa on olennaista analysoida toimeksiantajan tarpeita ja ongelmia sekä tutkia erilaisia projektiin vaikuttavia muita tekijöitä. Löydettyjä ongelmia on tarkasteltava alustavasti tehdyn rajauksen ja tärkeimpien sidosryhmien, kuten asiakkaan, näkökulmasta. Suunnitteluprosessi on toisin sanoen valintojen tekemistä suhteessa löydettyihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Paras mahdollinen tulos saadaan aikaan suunnittelemalla projekteja yhdessä tärkeiden sidosryhmien kanssa: valintojen tekeminen yhdessä ja eri näkökulmien huomioon ottaminen mahdollistaa suunnittelusta koetun hyödyn maksimoinnin. (Silfverberg n.d., 21–22.)

Kokonaisuudessaan suunnittelulla on tutkitusti havaittuja hyötyjä monessa eri suhteessa. Pelin (2009) toteaa, että hyvin tehty suunnitelma voi lyhentää projektin toteutusaikaa jopa kymmeniä prosentteja. Silfverberg (n.d.) puolestaan nostaa esiin hyödyt, jotka voidaan saavuttaa tarvelähtöisellä ja osallistavalla suunnittelulla. Löytämällä oikeat kehityksen esteet ja tarttumalla niihin saadaan aikaan kestävimmat ja laajimmat vaikutukset projektin lopputuloksena. Ottamalla suunnitteluprosessiin mukaan projektille tärkeimmät sidosryhmät ja itse projektin toteuttajat luodaan edellytykset myös projektiin osallistuvien sitoutumiselle ja omistajuudelle. (Pelin 2009, 86; Silfverberg n.d., 4.)

2.3 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma on keskeinen projektinhallinnan väline, jolla kuvataan projektille olennaisia seikkoja. Kaikki projektisuunnitelmat ovat erilaisia, mikä johtuu siitä, että suunnitelmissa tulee painottaa projektille ominaisia asioita. Kokonaisuudessaan projektisuunnitelma on hyvä pitää suppeana, jotta kokonaisuuksien ymmärtäminen olisi helpompaa. Projektisuunnitelmia tulee päivittää tarvittaessa ja ne tulee hyväksyttävä päätävällä taholla ennen työn aloittamista. Yleisimmin päätävänä toimii projektin asiakas. (Artto ym. 2006, 106–107.)

Projektisuunnitelman tulee ennen kaikkea vastata kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja minkä verran (Pelin 2009, 89). Näin ollen suunnitelmalla pyritään selventämään sitä, mitä ollaan tekemässä ja mikä tehtävä on kenenkin projektiryhmän jäsenen vastuulla. Lisäksi suunnitelmassa on ensiarvoisen tärkeää tuoda julki projektin aikataulu, johon voidaan tarvittaessa

turvautua aikataulujen venyessä. Kysymykset miten ja minkä verran viit-taavat projektin laajuuteen ja siihen, miten asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa.

Projektsuunnitelmalla on pääsääntöisesti kolme tehtävää. Ensinnäkin suunnitelma toimii kuvauksena siitä, miten haluttu lopputulos saadaan aikaan. Toiseksi projektsuunnitelma toimii projektin seurannan ja valvonnan apuvälineenä. Lisäksi se palvelee organisaation operatiivista muuta toimintaa. Suunnitelmat ovat kuitenkin viitteellisiä ja niitä pitää päivittää jatkuvasti. Tämän takia suunnitelmien on oltava tarkoituksenmukaisia ja realistisia projektien onnistumiseksi: päälinjoja tulee miettiä tarkemmin, kun taas suunnitelman tarkempi sisältö voi rakentua projektin kehittyessä. (Ruuska 2012, 175–178.)

Myös Rajoja rikkova työ -tutkimuksessa on otettu kantaa siihen, että projektien suunnittelu on pitkä prosessi, jonka aikana suunnitelmat kehittyvät tilanteeseen sopivalla tavalla. Tutkimuksessa on nostettu esiin ennen kaikkea joustavan reagoinnin rooli projektien suunnittelussa ja hallinnassa. Tutkimuksen mukaan projektin huolellisen alkuvaiheen suunnittelun lisäksi on tärkeää hallita yllättäviä muutoksia projektin aikana. Toisin sanoen projektien kehittyessä tulisi hyödyntää niin kutsuttua jatkuvaa tilannearvioon perustuvaa reagointia eli reaktiivisuutta. Reaktiivisuutta tarvitaan toimiessa asiakkaiden kanssa sekä projektinaikaisissa muutoksissa, kuten henkilöstövaihdoksissa ja tiedonsiirto-ongelmissa. (Työterveyslaitos 2014.)

Silfverbergin (n.d., 5–6) mukaan projektsuunnitelmasta pitää pystyä selkeästi johtamaan muun muassa tavoitteet, aikataulu, resurssit sekä johtamismalli ja organisaatio. Suunniteltujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia, ja niiden tulee kuvata projektin hyödynsaajien saamaa lopputulosta. Aikataulutuksen tulee kattaa koko projektin kesto, jonka aikana tuloksien saavuttamisen pitää olla mahdollista. Projekti on myös lopetettava niin, että toimintaa voidaan jatkaa ilman erinäistä projektitukea. Resurssien osalta on varmistettava, että ne ovat riittävät ja oikeanlaiset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja haluttuihin tuloksiin. Johtamismallin ja projektiorganisaation määrittelyssä on kyse projektin eri osapuolten roolien ja vastuiden kuvaamisesta sekä toiminnan sujuvuuden varmistamisesta.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi niitä asioita, jotka ovat opiskelijaveitoisten projektien projektsuunnitelmille tärkeitä. Tarkastelussa otetaan huomioon projektin tavoitteet ja laajuus, aikataulu ja resurssit sekä viestintä ja projektin seuranta.

2.3.1 Tavoitteet ja laajuus

Aikaisempien tietojen valossa tavoitteiden asettaminen määrittää suurelta osin sen, mitä projektissa tullaan tekemään. Projektit perustuvat aina asiakkaan tilaukseen, joka juontaa juurensa esimerkiksi asiakasyrityksen ongelmasta tai tarpeesta. Tämän takia asiakas on otettava mukaan tavoitteiden asettamiseen ja projektin suunnitteluun. Tavoitteita asetettaessa on muistettava, ettei lähdetä sivuraiteille, haalita liikaa tekemistä ja unohdeta rajata projektia oikein.

Tavoitteilla on tarkoitus kuvata sitä muutosta, johon projektin avulla pyritään. Tavoitteita voidaan ajatella olevan kahdenlaisia: kehitystavoitteita ja välittömiä tavoitteita. Kehitystavoitteet kuvaavat projektin avulla haettuja muutosvaikutuksia pitkällä aikavälillä. Näiden tavoitteiden vaikutukset voidaan nähdä joko projektin lopussa tai vasta pidemmän ajan kuluessa. Välittömillä tavoitteilla kuvataan projektin konkreettisia lopputuloksia. (Silfverberg n.d., 38–39.)

Selkeiksi määritellyt ja helposti ymmärrettävät tavoitteet ovat Kerznerin (2013, 509–510) mielestä projektille välttämättömät, jotta projektiryhmä tietää, mitä siltä vaaditaan. Tavoitteiden asettaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Projektiryhmä onnistuu usein määrittämään projektin tekniset tavoitteet, mutta kaupallinen puoli jää vähälle huomiolle. Kerznerin mielestä hyvät projektitavoitteet seuraavat SMART-sääntöä, jonka perusteella tavoitteiden on oltava:

- erityisiä (specific)
- mitattavissa (measurable)
- saavutettavissa (attainable)
- realistisia tai relevantteja (realistic or relevant)
- aineellisia tai aikaan sidottuja (tangible or time bound).

Projektin laajuudella on myös merkittävä vaikutus sen onnistumiseen. Pienet projektit ovat usein yksinkertaisempia ja niissä tarvitaan vähemmän viestintää. Laajuudeltaan pienten projektien tavoitteiden asettaminen on myös helpompaa ja selkeämpää. Suurempien projektien projektinhallinta on monimutkaisempaa ja se vaatii paljon enemmän sekä projektiryhmältä että muilta sidosryhmiltä. Kasvanut koko on siis merkittävä projektin onnistumista estävä tekijä, minkä takia isommat projektit on syytä jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Toimiessa edellä mainitulla tavalla on muistettava määritellä osaprojektien väliset suhteet hyvin. (Richardson 2010, 84.)

2.3.2 Aikataulu ja resurssit

Projektin aikataulu ja resurssit ovat projektin määritelmän mukaisesti vahvasti sidoksissa toisiinsa. Aikataulun tiukentuessa usein myös resurssien tarve voimistuu. Aikataulun hallinnalla tarkoitetaan projektin toteuttamista ja valmiiksi saattamista suunnitelmien mukaisessa ajassa. Resurssien hallinnalla puolestaan pyritään varmistamaan oikeanlaisten resurssien saatavuus, riittävyys ja tehokas käyttö projektin aikana. (Artto ym. 2006, 121–122.)

Aikatauluttamisella on iso merkitys projekteissa, sillä sen avulla voidaan määrittää yksityiskohtaisemmin tehtävien kesto ja järjestys sekä projektin kokonaistaikataulu. Projektien aikatauluttaminen perustuu kuitenkin arvioituihin aikatavoitteisiin, joita voidaan tarvittaessa muuttaa projektin aikana. Aikataulua voidaan suunnitella kahdella tavalla: suunnittelemalla ensin yksityiskohdat ja sitä kautta luomalla kokonaistaikataulu tai määrittämällä yk-

sityiskohdat asetetun tavoiteaikataulun mukaisesti. Molemmissa tapauksissa aikataulun suunnittelu perustuu työn osittamiseen, tehtävien määrittämiseen ja projektin kokonaistavoitteisiin. (Artto ym. 2006, 122–123.)

Projektien aikataulutus voidaan tehdä muun muassa janakaavion tai virstanpylväiden määrittämisen avulla. Janakaaviossa projektille ominaiset tehtävät sijoitetaan aika-akselille janoina tai pylväinä osoittamaan kunkin tehtävän kesto. Janakaaviot ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, mutta ne eivät ota kantaa riippuvuussuhteisiin tehtävien välillä. Virstanpylväiden määrittämisellä pyritään löytämään ne asiat, jotka ovat merkityksellisiä projektin kannalta. Virstanpylväiden asettaminen antaa projektiryhmälle runsaasti vapauksia tehtävän työn järjestämiseksi ja toteuttamiseksi verrattuna janakaavion käyttöön. Projektille ominaisia virstanpylväitä ovat muun muassa projektin aloitus ja lopetus, projektin lopputuotteet ja raportit sekä muut tärkeät asiat, kuten projektitapaamiset tai tuotetestaus. (Artto ym. 2006, 123–127; Kerzner 2013, 528.)

Jotta projektin aikataulussa pysyttäisiin, myös resursseja on suunniteltava tarkemmin. Yleisimmin projekteissa tarvitaan seuraavia resursseja: ihmiset, tilat, laitteet, raha ja materiaalit. Ihmisten osalta korostuvat heidän osaamisensa, kun taas tilojen ja laitteiden käyttö riippuu siitä, milloin ja mihin tarkoitukseen niitä tarvitaan. Rahalla puolestaan katetaan syntyneitä kustannuksia ja materiaaleja, kuten raaka-aineita, joita käytetään projektien tuotantovaiheessa. Kun eri tehtävissä käytettävien resurssien tarpeet ovat määriteltäviä, voidaan ne sovittaa projektin aikatauluun. (Artto ym. 2006, 141–144.)

Aikataulua ja resursseja suunniteltaessa on otettava huomioon myös työtä tekevien kokemus. Useimmiten työntekijät itse osaavat määrittää tehtävään tarvittavan työmäärän, minkä takia heidän ottamisensa mukaan projektin suunnitteluun on tärkeää. Tarvittavaa kokonaistyömäärää arvioitaessa on muistettava varata aikaa ja resursseja myös muille projektille tärkeille asioille, kuten projektin ohjausprosessin tehtäville, kokouksille sekä yhteydenpidolle. Suunnittelussa on hyvä muistaa, että arviot tarkentuvat työtä tehdessä, eikä kaikkea tarvitse suunnitella pilkuntarkasti. (Ruuska 2012, 189–193.)

2.3.3 Viestintä ja seuranta

Projektiviestinnällä viitataan projektin eri osapuolten ja sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja sen aikana tapahtuneeseen tiedonsiirtoon. Viestintään on vahvasti sidoksissa myös tiedonhallinnan käsite, joka pitää sisällään muun muassa projektille olennaisen dokumentoinnin ja tiedon jakamisen. Viestintä voidaan nähdä kriittisenä voimavarana, jota pitää hyödyntää projektien johtamisessa: viestintä voi vaikuttaa muun muassa suunnittelun aikataulun pitävyyteen sekä lopputuotteen laatuun. Monien projektien ongelmat ovatkin johtuneet huonosta viestinnästä, minkä takia myös sitä pitää suunnitella, johtaa ja valvoa aktiivisesti. (Artto ym. 2006, 232; Ruuska 2012, 212–213.)

Projektiviestinnän suunnittelun tavoitteena on tutkia projektille olennaisten sidosryhmien tietotarpeita ja sitä kautta suunnitella viestinnän sisältö ja käytettävät keinot. Viestinnän suunnittelun tueksi projektille voidaan luoda erillinen viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma kannattaa pitää erillisenä, koska se on tarkoitettu lähinnä projektin sisäiseen käyttöön, ja sen liittäminen projektisuunnitelmaan sellaisenaan on turhaa. Projektisuunnitelmassa on hyvä kuitenkin nostaa esiin tiettyjä viestintäsuunnitelman olennaisia asioita, kuten raportointiin ja tiedottamiseen liittyvät yksityiskohdat. Viestintäsuunnitelmalle on ominaista projektiviestinnän kokonaisvaltainen kuvaaminen tehtävien organisoinnista parhaiden viestintäkanavien valintaan ja tiedonhallinnan suunnitteluun. Viestintäsuunnitelmaa luodessa on kuitenkin muistettava, että viestintä on riippuvaista etenkin projektin sisäisistä tekijöistä ja viestintätilanteesta. (Artto ym. 2006, 232–233; Ruuska 2012, 212–218.)

Projektiviestinnän suunnitteluun linkittyy myös raportointi- ja seurantajärjestelmän suunnittelu. Raportointijärjestelmän avulla kerätään ja välitetään projektiin liittyvää tietoa ja seurataan itse työn edistymistä. Hyvänä seurannan välineenä toimivat esimerkiksi tilanneraportit, joiden myötä projektin käytänteitä ja toteumaa voidaan seurata ja jatkoa suunnitella. Hyvän tilanneraportin ominaisuuksia ovat yksinkertaisuus, havainnollisuus ja selkeys. Raportista pitää pystyä muodostamaan kokonaiskuva projektista ja siitä, mitä on tehty ja vielä tekemättä. Projektien viestinnän, raportoinnin ja seurannan sisältö riippuu paljolti projektin vaiheesta: projektin alussa pääpaino on projektin tavoitteiden sisäistämisessä ja vastuunjaossa, toteutuksen aikana korostuu työn seuranta ja lopussa loppuraportointi sekä projektin dokumentointi. (Pelin 2009, 299; Ruuska 2012, 218–222.)

Projektin dokumentoinnilla viitataan esimerkiksi väliraportointiin ja kokousmuistioiden kirjoittamiseen. Projektin dokumentaatiolla on useita tehtäviä: dokumentaatio voi olla osa projektin lopputuotetta, se on yksi projektiviestinnän ja laadunhallinnan keino ja se toimii oppimisen välineenä, kun uusia projekteja aloitetaan. Projektin aloitusvaiheessa kannattaakin sopia tiedonhallinnasta ja siitä, kuka tekee mitäkin sen suhteen. Viestintäsuunnitelmassa voidaan muun muassa ottaa kantaa projektin aikana syntyviin dokumentteihin ja siihen, miten ne toteutetaan käytännössä. (Artto ym. 2006, 234–236.)

Projektiviestinnän ja seurannan keinoista kokoukset ovat erityisen tärkeitä monessa suhteessa. Kokouksien aikana päätetään projektille tärkeistä asioista, kuten jatkotoimenpiteistä tai työtavasta muutos- tai kriisitilanteissa, seurataan projektin toteutumista ja jaetaan tietoa eri osapuolten välillä. Kokouksien lisäksi voidaan järjestää erilaisia muita tilaisuuksia, kuten työseminaareja, joita voidaan hyödyntää projektin suunnitteluvaiheessa. Kokouksia voidaan kuitenkin järjestää koko projektin ajan, minkä takia ne voidaan jaotella suunnittelu- ja seurantakokouksiin sekä neuvotteluihin. Kokouksen luonteesta riippuen ne voivat olla joko säännöllisiä, tarpeen mukaan järjestettyjä tai esimerkiksi sidottuja asetettuihin virstanpylväisiin. Kokouskäytänteistä sopiminen on yksi edellytys kokousten onnistumiselle ja asianmukaiselle etenemiselle. (Artto ym. 2006, 236–237.)

2.4 Suunnittelun ongelmat ja haasteet

Ensimmäiset ongelmat, joihin projektit saattavat kaatua liittyvät vahvasti huonosti asetettuihin tavoitteisiin ja liian laajoihin kokonaisuuksiin. Silfverbergin (n.d.) mukaan tavoitteet asetetaan usein ihanteellisten tilanteiden mukaan, eikä niinkään oteta huomioon projektin toteutumismahdollisuuksia ja realistisuutta (Silfverberg n.d., 6). Lonoff-Schiffin (2012) artikkelinsa teettämien IT-johtajien ja projektipäälliköiden haastatteluiden mukaan monien projektien todellista laajuutta ei määritellä tarpeeksi tarkkaan tai se muuttuu alituisen (Lonoff-Schiff 2012). Projektin laajuuden määrittäminen tulee tehdä huolellisesti ja sen toteutumista pitää valvoa jatkuvasti muutoksien varalta.

Toinen merkittävä ongelma liittyy projektien aikataulutukseen. Aikatauluus tehdään useimmiten liian optimistisesti, minkä takia monet työvaiheet saattavat jäädä vajaiksi. Toisaalta huonosti laadittu aikataulu voi aiheuttaa suuria kustannusongelmia tai aikataulun pitkittymistä, kun tavoitteisiin ei päästä suunnitellusti. Projektitiimien tulee ymmärtää myös se tosiasia, että aikataulujen venyminen aiheuttaa ongelmia suhteessa asiakkaaseen heidän ärsyntyessä pitkittyneisiin projekteihin. (Lonoff-Schiff 2012; Silfverberg n.d., 7.)

Projektinhallinnan ongelmat juontavat usein juurensa huonosti suunnitellusta viestinnästä. Viestintä nähdään kuitenkin projektien onnistumisen edellytyksenä, mitä ilman projektit hajoavat käsiin. Tärkeää on muun muassa tehdä selväksi projektin tavoitteet sekä projektitiimille että muille tärkeille sidosryhmille. Lisäksi viestintää on pidettävä yllä jatkuvasti koko projektin ajan. Viestinnän tarkempi suunnittelu, kuten kokouksien päivämääristä päättäminen, auttaa kaikkia pysymään ajan tasalla. (Kerzner 2013, 548–549; Lonoff-Schiff 2012.)

Vuoden 2014 FUAS Innovation School -opiskelijaprojektien palautteen avulla pyrittiin kartoittamaan niitä ongelmia, joita opiskelijat kohtasivat kesäopintojensa aikana. Mitä projektien suunnitteluun tulee, suurimmiksi ongelmiksi nousivat huonosti suunniteltu viestintä sekä projektien määrittäykset ja aikataulutus. Viestintäongelmien osalta on tärkeää sopia projektitiimin sisäisistä viestintäkäytännöistä, vaatia asiakkaalta säännöllistä yhteydenpitoa ja väliraporttien tarkistamista sekä niiden kommentointia. Aikataulutuksen sekä projektien tavoitteiden ja laajuuden määrittämiseen tulee yksinkertaisesti varata tarpeeksi aikaa. Lisäksi niiden määrittämisessä on ensiarvoisen tärkeää olla yhteydessä sekä asiakkaaseen että projekteja ohjaaviin henkilöihin.

3 PROJEKTIN OHJAUS

Projektien ohjaus on hyvin monimuotoista ja ohjauksen keinot riippuvat paljolti projektin luonteesta ja senhetkisestä tilanteesta. Tässä luvussa avataan aluksi projektinhallinta-käsite, joka toimii pohjana projektien ohjaukselle. Tämän jälkeen keskitytään projektien ohjausprosessin ominaisuuksiin. Lisäksi luvussa käsitellään projektiohjaajan roolia ja ohjauksen keinoja. Lopuksi nostetaan esiin ohjaukselle yleisimpiä ongelmia ja haasteita.

3.1 Projektinhallinta

Projektinhallinta nähdään usein erilaisten toimintojen kokonaisuutena, joiden keskeisenä teemana on ihmisten johtaminen. Projektien hallinnassa on kuitenkin kyse siitä, että joukko tekijöitä saadaan organisoitua ja toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektinhallinta pitää sisällään muun muassa suunnittelua, ohjausta ja tehtävien koordinoitua tilanteesta riippuen. (Ruuska 2012, 30–31.)

Artto ym. (2006, 35–36) määrittävät projektinhallinnan johtamistapoja soveltavaksi kokonaisuudeksi, jonka myötä projektin tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Määritelmässä viitataan siihen, että projektin eri vaiheissa voidaan soveltaa erilaisia johtamistapoja tilanteeseen sopivalla tavalla. Toisaalta taas määritelmä nostaa esiin myös eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset, jotka projektilla pyritään tyydyttämään. Heidän mielestään asiakkaiden lisäksi myös muiden sidosryhmien huomioon ottaminen on yksi projektin onnistumisen edellytys.

Projektinhallintaa tarkastellaan usein viiden prosessin kokonaisuutena, jota on tarkasteltu kuviossa 3. Aloituspöytäkirjassa on kyse projektin aloittamisesta ja esimerkiksi projektipäällikön valinnasta. Suunnittelupöytäkirjassa määritetään projektin tavoitteet ja muut tarvittavat toimet sekä resurssit. Toteutusprosessilla tarkoitetaan lähinnä projektiryhmän työntekoa. Ohjausprosessissa seurataan projektin kehitystä sekä verrataan suunniteltuja ja toteutuneita tuloksia. Lopetusprosessissa huolehditaan projektin asianmukaisesta päättämisestä ja dokumentoinnista. (Kerzner 2013, 3.)



Kuvio 3: Projektinhallinnan viisi prosessia.

Yllä mainittujen viiden prosessin onnistuneen toteutumisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon kolme asiaa. Ensimmäisenä on otettava huomioon oikeanlaisen ja tarkan tiedon kerääminen muun muassa projektin suunnittelua

varten. Toiseksi on pidettävä yllä selkeää ja oikein kohdennettua viestintää koko projektin ajan. Kolmantena asiana voidaan mainita projektiryhmän sitoutuminen projektin tavoitteisiin. (Portny 2013, 15.)

Projektipäälliköllä on merkittävä rooli projektinhallinnassa: hän on vastuussa projektinhallinnan päivittäisistä rutiineista, ihmisten johtamisesta ja projektin hallinnollisista tehtävistä. Projektin budjetointi ja aikataulutus voivat luoda omat ongelmansa projektinhallinnalle, mutta merkittävin johtamishaaste liittyy projektiryhmään. Projektiryhmä voidaan nimittäin nähdä ihmistunteiden kattilana, joka voi kuumetessaan ylikuormittua ja estää projektin toteutumisen. (Richardson 2010, 4-5.)

Projektinhallinnan prosessien näkökulmasta Työelämän lähipalvelut toimii lähinnä opiskelijaprojektien suunnittelun tukena ja toiminnan ohjaajana. Aloituspöytäkirjoissa sillä on merkittävämpi rooli yhteydenpidossa asiakkaaseen ja allekirjoitettaessa projektisopimuksia. Suunnittelupöytäkirjoissa päävastuu on jo projektiryhmällä, joka yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelee projektia ja asettaa projektille tavoitteet. Projektiryhmän toteuttaessa projektia Työelämän lähipalvelut tekevät ohjaustyötä tukien projektiryhmän toimintaa. Lopetusprosessissa Työelämän lähipalvelut osallistuvat projektien päättämiseen ja arviointiin.

3.2 Ohjausprosessi

Ohjausprosessilla tarkoitetaan projektin edistymisen mittaamista ja seuranta, minkä myötä on mahdollista tunnistaa eroavaisuudet projektisuunnitelman ja tehtyjen toimien välillä sekä tehdä tilanteeseen sopivia korjausliikkeitä. Toisin sanoen ohjausprosessin tarkoituksena on varmistaa suunnitelmien toteutuminen ja odotetun hyödyn saavuttaminen. Käytännössä projektien ohjausta tehdään sen koko elinkaaren ajan vertailemalla suunnitelmaa toteumaan, analysoimalla vastaan tulleet haasteita, tunnistamalla tilanteeseen sopivat vaihtoehdot korjausliikkeille ja ottamalla ne käyttöön tarvittaessa. (Artto ym. 2006, 248; Richardson 2010, 25.)

Oikeanlainen ja toimiva projektien ohjaus edellyttää tarkkaa tietoa projektin nykytilasta ja siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Tämän takia projektin seurannan ja raportoinnin on oltava tarkoituksenmukaista ja säännöllisesti toteutettua. Projektin seurannalla viitataan jatkuvasti tiedonkeruuseen, jonka myötä on mahdollista muodostaa kuva projektin etenemisestä ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Raportoinnilla puolestaan tarkoitetaan muodollisempaa seuranta, joka on usein säännöllisempää ja sidottu tiettyyn asiaan, kuten asetettuihin virstanpylväisiin. (Artto ym. 2006, 248–249.)

Portnyn (2013, 257–258) mukaa ohjausprosessi sisältää neljä toimintoa, joita on pidettävä yllä koko prosessin ajan: suunnitelmien uudelleen arviointi, suoritusten arviointi, korjausliikkeiden tekeminen ja ihmisten pitäminen ajan tasalla. Suunnitelmien uudelleen arvioimista tulee tehdä aina uuden työvaiheen alussa. Projektiryhmää on muistutettava asetetuista ta-

voitteista ja jokaisen henkilökohtaisesta työpanoksesta. Suorituksien arvioinnissa on kyse tehdyn työn seurannasta ja siitä, että mahdollisten poikkeamien syyt tunnistetaan. Korjausliikkeitä on puolestaan tehtävä, jos ajautaan ohi suunnitelmasta. Korjausliikkeenä voidaan myös muuttaa jo olemassa olevaa suunnitelmaa vastaamaan uusia odotuksia. Ihmisten ajan tasalla pitämisellä viitataan projektin aikaiseen viestintään ja esimerkiksi suunnitelmien jakamiseen projektin sidosryhmille. Kokonaisuudessaan näitä toimintoja tulee ylläpitää säännöllisesti esimerkiksi virstanpylväiden yhteydessä tai kohdattaessa odottamattomia tilanteita.

Projektien ohjausprosessille on ominaista ohjauksen edellyttämä monimuotoisuus, joka juontaa juurensa sekä johtamisen (management) että johtajuuden (leadership) piirteistä. Johtamiseen liittyvät niin kutsutut kovat tekniikat viittaavat projektien tekniseen johtamiseen, kuten aikataulujen ja kustannuksien arviointiin. Johtajuuden pehmeät tekniikat puolestaan pitävät sisällään ihmisten johtamista sekä vuorovaikutusta ja viestintää eri osapuolten välillä. Projektien onnistuminen edellyttää molempien tekniikoiden hyödyntämistä ohjauksessa, mutta lopputulos riippuu paljolti johtamis- ja viestintätaidoista. (Artto ym. 2006, 275; Ruuska 2012, 32.)

Tilanteesta ja projektin vaiheesta riippuen korostuvat joko johtamisen tai johtajuuden ominaisuudet. Projektia käynnistettäessä ja toimintaa aloitettaessa korostuu johtajuus. Projektin alussa on tärkeää löytää selkeä visio yhdessä asiakkaan ja projektiryhmän kanssa ja neuvotella projektin yksityiskohdista. Toteutusvaiheessa puolestaan tarvitaan molempia: suunnitelmia on noudatettava ja seuranta on tehtävä säännöllisesti, kun taas projektiryhmää on ohjattava tehtävien eteenpäin viemisessä samanaikaisesti. Projektin loppuvaiheilla raportointi ja tiedonhallinta edellyttävät johtamisen kovia tekniikoita ja teknistä osaamista. (Artto ym. 2006, 282; Richardson 2010, 224.)

3.3 Projektiohjaaja esimiehenä ja valmentajana

Työelämän lähipalvelujen palveluksessa toimii kesäkuukausien ajan yksi tai useampi työharjoittelija, jotka toimivat projektiohjaajina harjoittelunsa ajan. Näitä projektiohjaajia kutsutaan tuolloin kesäkympeiksi. Heidän tehtävänkuvansa on hyvin monipuolinen, sillä he vastaavat opiskelijaprojektien toteutumisesta ja auttavat projektitiimejä heidän työssään muiden työntekijöiden lomaillessa.

Kesän aikana projektiohjaajat pitävät yhteyttä projektiryhmään, seuraavat heidän työnsä edistymistä ja tarjoavat apuaan tarpeen tullen. Toisin sanoen nämä projektiohjaajat toimivat projektikoordinaattoreina ja esimiehinä suhteessa projektiryhmiin kesäkuukausien ajan. Tällöin opiskelijat voidaan nähdä työntekijöinä suhteessa Työelämän lähipalveluihin ja projektiohjaajaan.

Projektiohjaajan rooli on hyvin moniulotteinen: hän toimii asiakasrajapinnassa ohjaten opiskelijaprojekteja ja raportoi projektiryhmien edistymisestä perusorganisaatiolle eli Työelämän lähipalveluille. Projektiohjaajan suh-

detta näihin sidosryhmiin on havainnollistettu kuviossa 4. Ohjaaja on asiakkaan kanssa tekemisissä enimmäkseen projektien alussa, projektiryhmän kanssa työn edetessä ja perusorganisaation kanssa aina tietyin väliajoin raportoinnin yhteydessä.



Kuvio 4: Projekti-ohjaajan rooli.

Esimiestyön näkökulmasta projekti-ohjaajan rooli on ennen kaikkea varmistaa, että yhteistyö toimii, tieto kulkee ja ihmiset tekevät oikeita asioita. Toisin sanoen hän toimii suunnannäyttäjänä ohjaten ja suunnitellen toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen tehtävänä on myös työn seuranta ja arviointi, minkä myötä toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. Tässä kaikessa on keskeisessä asemassa vuorovaikutus kaikkien asianosaisten välillä. (Surakka & Laine 2013, 13–15.)

Projekti-ohjaajan voidaan nähdä toimivan myös työntekijöidensä valmentajana. Surakka ym. (2013, 17–18) viittaavat valmentajan roolilla henkilökohdallisen ohjauksen ja yksilöllisyyden kasvavaan merkitykseen työnteossa. Lyhyesti sanottuna valmentajan rooli on auttaa työntekijöitä erilaisissa työn ongelmissa muun muassa kuuntelemalla heitä ja haastamalla ajattelemaan. Yksilöllisyyden näkökulmasta valmentajan tulee toiminnassaan hyödyntää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja pyrkiä sen avulla ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään opiskelijaprojekteille tärkeitä aihealueita ja ohjauksen keinoja. Näitä aihealueita ovat viestintä ja vuorovaikutus, projektien seuranta sekä riskien ja muutoksien hallinta.

3.3.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisryhmää, jonka tavoitteena on päästä tiettyihin päämääriin hyödyntämällä niitä resursseja, jotka ovat heidän käytössään. Työyhteisön viestinnällä puolestaan viitataan työyhteisön välillä tapahtuvien viestien välittämiseen ryhmän asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sellaista viestintäjärjestelmää, joka on toimiva ja koostuu sopivista viestintäkanavista sekä viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. Työyhteisön viestintä eroaakin kahden henkilön välisestä viestinnästä sen luonteen vuoksi: viestintä on organisoitua ja sillä on selkeä tavoite erilaisista teknisistä viestintävälineistä puhumattakaan. (Ruuska 2012, 83.)

Projektiviestinnälle on ominaista sekä ulkoinen että sisäinen viestintä. Ulkoista viestintää tehdään pääsääntöisesti projektiryhmän ulkopuolelle, kuten projektin asiakkaalle. Sisäinen viestintä on projektiryhmän jäsenten välistä viestintää projektin aikana. Se, käytetäänkö ulkoista vai sisäistä viestintää, riippuu lähinnä projektin vaiheesta ja tilanteesta. Alussa projektiryhmän ja asiakkaan välinen viestintä on avainasemassa, toteutuksessa painottuu ryhmänjäsenten välinen viestintä ja loppuvaiheilla korostuu jälleen ulkoinen viestintä suhteessa projektin koko ympäristöön. Projektin ulkoisen ja sisäisen viestinnän ollessa tasapainossa varmistetaan projektin asianmukainen eteneminen. (Janhonen 2015; Ruuska 2012, 85, 103.)

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan viestintää, jota tehdään yhdessä sen sijaan, että tietoa vain välitettäisiin osapuolelta toiselle (Kielijelppi n.d.). Vuorovaikutteisuus on siten ensiarvoisen tärkeässä asemassa projekteissa, kun pyritään tekemään päätöksiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutteisuutta tarvitaan esimerkiksi luovassa ongelmanratkaisussa ja ideoinnissa. Vuorovaikutteinen kommunikointi voidaan nähdä myös työorganisaation toimivuuden perustana. Vuorovaikutuskulttuuri on avainasemassa johtamisessa, työn tuottavuuden parantamisessa sekä työturvallisuuden että -hyvinvoinnin edistämässä (Filppa & Soini 2014, 73; Ruuska 2012, 86.)

Oulun yliopiston teettämän Kitkaton Kommunikointi -tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että vuorovaikutus on merkittävässä roolissa kaikissa suomalaisissa työyhteisöissä. Tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeimmiksi vuorovaikutuksen keinoiksi todettiin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus sekä erilaisten keskustelujen dokumentointi. (Filppa & Soini 2014, 64–65.) Tutkimustiedon myötä on syytä todeta, että projektitoiminnassa on tärkeää pitää sekä kokouksia että epävirallisempia palavereja säännöllisesti. Näissä tapaamisissa kasvokkain tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus pääsevät omaan arvoonsa ja niiden avulla edistetään projektien onnistumista. Projektiohjaajan tulee rohkaista projektiryhmää pitämään omia palavereja, mutta myös järjestää seurantakokouksia säännöllisin väliajoin projektien aikana.

Läsnä oleva vuorovaikutus on olennainen osa kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Käsitteellä viitataan Salmimiehen ja Ruudun (2013, 106–117) mukaan nykyyn kohdistaa huomio niihin ihmisiin ja siihen tilanteeseen, jossa

parhaillaan ollaan. Sen avulla on mahdollista saavuttaa ryhmän yhteiset tavoitteet hyödyntämällä kaikkien ryhmän jäsenten kykyjä. Näin syntyy luovuutta ja luodaan positiivinen ilmapiiri työskentelylle. Läsä olevaan vuorovaikutukseen linkittyy myös aktiivisen kuuntelun taito, jolla tarkoitetaan uteliasta asennetta ja toisen motiivien tutkimista. Läsä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua on mahdollista pitää yllä muun muassa olemalla utelias, etsimällä ratkaisuehdotuksia muilta tilanteessa olevilta ja esittämällä selventäviä kysymyksiä.

3.3.2 Projektin seuranta

Aikataulun ja työmäärien seuranta tehdään vertailemalla projektisuunnitelman mukaisia tietoja todenmukaiseen toteumaan. Tätä vertailua varten on kerättävä tietoa yksittäisten tehtäväkokonaisuuksien aloitus- ja lopetusajankohdista, asetettujen virstanpylväiden saavuttamisesta sekä yksityiskohtaisista työmääristä. Seuranta voidaan tehdä millä tahansa tarkkuudella riippuen siitä, mitä projektin kohderyhmä toivoo raportoitavalta tiedolta. Projektien ohjauksen kannalta aikataulujen seuranta on hyvä tehdä, että tunnistetaan, ovatko tehtävät ajan tasalla vai jonkinlaisessa kriittisessä tilanteessa projektin toteutusajan suhteen. Seuranta ei kuitenkaan kannata tehdä yksin: projektiryhmän osallistaminen seurantaan edesauttaa aika- ja työmäärätavoitteiden ymmärtämistä, sitouttaa ihmisiä työhön ja rohkaisee kirjaamaan työmäärät realistisesti. (Portny 2013, 260–269.)

Joissain tapauksissa projektien suunniteltu laajuus kasvaa, mikä voi olla seurausta useasta eri asiasta. Projekti voi laajentua ensinnäkin sen takia, että projektin tavoitteita ei ole määritelty tarpeeksi selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Toisaalta laajeneminen voi olla seuraus siitä, ettei asiakkaan toiveista kieltäydytä, vaan otetaan muutosehdotukset vastaan huolimatta mahdollisista ongelmista. Kolmas syy liittyy päätöksentekoon: jos projektin muutoksista päättää ulkopuolinen taho, ei muutoksiin vaadittavaa työtä voida arvioida realistisesti. Projektin laajenemiseen liittyvät ongelmat voidaan kuitenkin välttää määrittelemällä projektin tavoitteet yksityiskohtaisemmin, rakentamalla avoimemman suhteen projektien asiakkaiden kanssa ja jakamalla ongelmiin sekä muutoksiin liittyvät epäilyt heidän kanssaan. (Portny 2013, 279.)

Irene Fellnerin vuonna 2008 teettämän Measuring Project Management Competences -tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää projektien menestystekijöitä ja sitä, mihin asioihin nykyiset projektipäälliköt keskittyvät. Tutkimuksen mukaan projekteissa panostetaan väärin asioihin. Tärkeimpinä menestystekijöinä ovat työilmapiiri, tiimien rakentuminen sekä tavoitteet ja virstanpylväät. Puolestaan eniten huomiota saavat budjetointi ja aikataulutus. Fellnerin mukaan nykyiset projektien seurantamenetelmät eivät ota huomioon esimerkiksi johtamiseen ja tiimien sitoutumiseen liittyviä seikkoja, joilla puolestaan on suurin merkitys projektien lopputuleman kannalta. Hän arvioi, että tulevaisuudessa tulisi keskittyä enemmän projektien sisäisten suhteiden seurantaan. Tässä vaiheessa etenkin toimiva ja säännöllinen palautejärjestelmä nousee tärkeäksi laadullisen seurantatiedon keräysmenetelmäksi. (Fellner 2008.)

Projektien ohjauksen ja seurannan tueksi voidaan myös ottaa käyttöön projektinhallintaohjelmisto. Yleisesti ottaen ohjelmistoilla on useita hyviä puolia, joiden myötä voidaan tehostaa projektiryhmän toimintaa ja pystytään pitämään tehtävät paremmin järjestyksessä. Ohjelmistoilla voidaan parantaa projektin aikana tehtävää yhteistyötä, kun tietoa voidaan jakaa keskitetysti sekä projektihenkilöstön että muiden sidosryhmien kanssa. Sen avulla voidaan myös määrittää jokaiselle tärkeät päivämäärät ja tehtävät tilanteeseen sopivalla tavalla. Verkossa toimivat projektinhallintaohjelmistot auttavat tilanteissa, joissa projektihenkilöstö toimii hajautetusti. Ne ottavat paremmin huomioon ryhmätyöskentelyn tarpeet verrattaessa esimerkiksi Microsoft Excel -tiedostoihin, joita on manuaalisesti päivitettävä. (Brookins n.d.; Project Insight n.d.)

Projekteissa nousevat usein esiin samat ongelmakohdat: seurantatietojen päivittämiseen ja tiedonkeräämiseen kuluu paljon aikaa, projektin sidosryhmät eivät tiedä projektin tilannetta reaaliajassa ja projektihenkilöstö vaatii selkeyttä omiin tehtäviinsä. Verkkopohjaisilla projektinhallintaohjelmistoilla voidaan vastata kaikkiin näihin ongelmiin. Seurantatietojen päivittäminen helpottuu, kun projektiryhmän jäsenet voivat itse päivittää tehtäviensä tilan ja ladata tarvittavat tiedostot ohjelmistoon. Projektin sidosryhmät puolestaan pysyvät ajan tasalla ja näkevät, mikä sujuu ja mikä ei, kun heille myönnetään käyttöoikeudet projektiohjelmistoon. Lisäksi projektihenkilöstö voi keskustella keskenään tehtävistään ja selkeyttää omaa työkuvaansa. (Hooks n.d.; Project Insight n.d.)

3.3.3 Riskien ja muutoksien hallinta

Riskeillä tarkoitetaan odottamattomia tapahtumia, joilla on vaikutusta muun muassa projektin aikatauluun. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset liiketoiminta- ja rahoitusriskit sekä alueelliset riskit. Riskien hallinnalla puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla kyseiset tilanteet ja asiat tunnistetaan, suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet niiden hallitsemiseksi ja laitetaan ne käytäntöön. Riskien hallinnan päätavoitteena on vähentää negatiivisten riskien mahdollisuutta sekä lisätä niiden positiivisia vaikutuksia. (Artto ym. 2006, 195–196; Richardson 2010, 27.)

Riskien hallinta on kokonaisuus, joka pitää sisällään neljä tehtävää: riskien tunnistaminen, analysointi, toimenpiteiden suunnittelu ja täytäntöönpano sekä riskien kontrollointi. Pienetkin riskit voivat johtaa merkittäviin ongelmiin, jos niitä ei tunnisteta ajoissa. Tunnistettujen ongelmien vaikutuksia on puolestaan analysoitava esimerkiksi arvioimalla niiden vaikutuksia. Mitä toimenpiteiden suunnitteluun tulee, tärkeintä on suunnitella ensin toimenpiteet niille ongelmille, joilla on arvioitu olevan suurimmat vaikutukset projektiin. Riskejä voidaan kontrolloida muun muassa hankkimalla lisäinformaatiota ja hajauttamalla riskiä yhteistyökumppaneiden kesken. (Karlsson & Marttala 2002, 125–132; Ruuska 2012, 248.)

Riskien hallintaan linkittyy myös niiden myötä tehtävien muutoksien hallinta. Ruuskan (2012) mukaan muutokset kuuluvat projekteihin, eikä niitä voida täysin ennustaa. Tämän takia muutostarpeita on tutkittava jatkuvasti

ja tarkasti. Pelin (2009) puolestaan nostaa esiin useita syitä muutoksien taustalla: markkina- ja kilpailutilanteet muuttuvat, asiakkaiden vaatimukset tarkentuvat ja uusia innovaatioita kehitetään jatkuvasti. Suurempia muutoksia tuleekin lähteä toteuttamaan laatimalla virallinen muutosehdotus projektin päättävälle taholle, mitä seuraa muutosvaikutuksien arviointi ja toimenpiteiden täytäntöönpano. Lopuksi muutokseen liittyvät seikat dokumentoidaan ja muutoksen yksityiskohdista tiedotetaan projektin sidosryhmille. (Ruuska 2012, 245–247; Pelin 2009, 213–215.)

Muutoksien tekemisen tulisi lähteä liikkeelle viestinnästä. Muutoksista on kerrottava sekä projektihenkilöstölle että päättävälle taholle ja muille sidosryhmille. Tärkeintä on, että kaikki ymmärtävät muutoksen taustalla olevat syyt. Toinen askel liittyy muutoksien dokumentointiin: olemassa olevia asiakirjoja ja suunnitelmia on päivitettävä muutostarpeiden edellyttämällä tavalla. Huono dokumentointi johtaa usein päätöksentekoon vajavaisten tietojen nojalla, mitä seuraa uudet ongelmat. Dokumentoinnin jälkeen on hyvä päivittää myös projektin aikataulu, vaikka muutokset eivät suoranaisesti siihen vaikuttaisikaan. Lopuksi on hyvä käydä läpi, mitä muutosprosessista opittiin. Tärkeää on pohtia muun muassa syitä muutoksien taustalla sekä muutoksen aiheuttamia vaikutuksia projektiin. Ottamalla opiksi tehdyistä muutoksista varmistetaan projektien onnistuminen ongelmitta jatkossa. (Darter 2014).

3.4 Ohjauksen ongelmat ja haasteet

Projekteissa nousevat usein esiin samat ongelmakohdat: seurantatietojen päivittämiseen ja tiedonkeräämiseen kuluu paljon aikaa, projektin sidosryhmät eivät tiedä projektin tilannetta reaaliajassa ja projektihenkilöstö vaatii selkeyttä omiin tehtäviinsä. Verkkopohjaisilla projektinhallintaohjelmistoilla voidaan vastata kaikkiin näihin ongelmiin. Seurantatietojen päivittäminen helpottuu, kun projektiryhmän jäsenet voivat itse päivittää tehtäviensä tilan ja ladata tarvittavat tiedostot ohjelmistoon. Projektin sidosryhmät puolestaan pysyvät ajan tasalla ja näkevät, mikä sujuu ja mikä ei, kun heille myönnetään projektiohjelmiston käyttöoikeudet. Näiden lisäksi projektihenkilöstö voi keskustella keskenään tehtävistään ja selkeyttää omaa työnkuvaansa ohjelmiston avulla. (Hooks n.d.; Project Insight n.d.)

Susanne Madsen (2013) arvioi, että yleisimmät viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat juontavat juurensa huonoista keskustelutaidoista, kirjallisesta viestinnästä, tiedon liiallisesta määrästä sekä palautejärjestelmän puutteesta. Hänen mukaansa projekteissa usein puhutaan liikaa, eikä kysymyksien esittämiseen ja kuuntelemiseen käytetä tarpeeksi aikaa. Tämän takia ei välttämättä saada projektille arvokasta tietoa kerättyä tai luottamusta vahvistettua. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää puolestaan korvataan kirjallisella viestinnällä, vaikkei se sovellu tilanteisiin, joissa halutaan rakentaa luottamusta tai on kyse ongelmien ratkaisemisesta. Madsenin mukaan kriittistä on myös tuottaa liikaa tietoa projektin sidosryhmille. Hänen mukaansa on ymmärrettävä, että asioista tulee kertoa lyhyesti ja selkeästi.

Aikaisempien opiskelijaprojektien myötä on voitu kartoittaa ohjaukseen liittyviä ongelmia, joita opiskelijat ovat työssään kohdanneet. Vuoden 2014

FUAS Innovation School -projekteissa ohjauksellisina ongelmina nousivat esiin huono vuorovaikutus asiakkaan ja projektiryhmän välillä, opiskelijoiden huono motivaatio ja sitoutumisen puute sekä kaukainen päätöksenteko.

Asiakkaan ja projektihenkilöstön välinen vuorovaikutus on erityisen tärkeä asia etenkin sellaisissa projekteissa, joissa tehtävänanto on monimutkainen. Vuorovaikutusta voidaan lisätä muun muassa pitämällä kokouksia asiakkaan kanssa vähintäänkin projektin alussa ja lopussa. Näitä kokouksia myös useat opiskelijat ovat toivoneet osaksi projekteja. Motivaation ja sitoutumisen rakentamiseen voidaan myös vaikuttaa pitämällä yllä aktiivista vuorovaikutusta kaikkien projektiosapuolten välillä ja keskustelemalla myös työn ulkopuolisista asioista. Kiinnostuksen osoittaminen on yksi tärkeimmistä projektiohjaajien työvälineistä. Kaukaisesta päätöksenteosta päästään eroon, kun otetaan koko projektiryhmä mukaan päätöksentekoon esimerkiksi jo projektiaiheiden valinnassa.

4 SUUNNITTELUN JA OHJAUKSEN OPAS

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi sitä, miksi opinnäytetyön toimeksiantona on konkreettinen opas projektien suunnittelun ja ohjauksen tueksi. Lisäksi luvussa kuvataan oppaan rakentamisprosessi sekä esitellään oppaan sisältö lyhyesti.

4.1 Oppaan rakentamisen lähtökohta

Opinnäytetyön osana syntyneen oppaan tarkoituksena on helpottaa kokonaisvaltaisesti Työelämän lähipalvelujen välittämien ja toteuttamien opiskelijaprojektien hallintaa. Lisäksi oppaan avulla pyritään tehostamaan projektiohjausta operatiivisella tasolla ajoittain vähäisten ohjausresurssien takia. Oppaan avulla on näin ollen mahdollista auttaa opiskelijaprojektitiimejä onnistumaan projekteissa sekä oppimaan projekteille ominaisista seikoista. Oppaalle asetetut tavoitteet ovat myös vahvasti liitoksissa Hämeen ammattikorkeakoulun nykyiseen strategiaan monelta osin.

Hämeen ammattikorkeakoulun (myöhemmin HAMK) visiona vuoteen 2020 on, että sillä ”on innostavin korkeakoulutus ja työelämälähtöisin tutkimus”. Tämä näkyy muun muassa siinä, että opiskelijat pyritään pitämään keskiössä ja paikallinen työelämä välittömänä hyödynsaajana kaikessa toiminnassa. Opetuksessa pyritään ylläpitämään opiskelijoille sopivaa ohjauskulttuuria, rakentamaan opetusta jokaisen henkilökohtaisiin uratavoitteisiin nähden ja korostamalla yhdessä tekemistä sekä monialaisuutta. Yhdessä tekeminen näkyy muun muassa FUAS-liittouman toiminnassa, jossa HAMK, LAMK (Lahden ammattikorkeakoulu) ja Laurea-ammattikorkeakoulu tekevät yhteistyötä. Työelämän lähipalvelujen osalta strategian pääpiirteinä on rakentaa paikkakunnista riippumaton malli työelämän tilaamien katteellisten toimeksiantojen tuottamiseksi. (HAMK Strategia 2020, 2–4.)

Opinnäytetyötä ja HAMKin strategiaa peilattaessa voidaan todeta, että oppaalla on tärkeä rooli korkeakoulun toiminnan kehittämisessä. Koulutuksen innostavuutta on mahdollista kehittää monipuolisilla opetustavoilla ja -konaisuuksilla, kuten työelämälähtöisillä projektiopinnoilla, joiden takana on aito tarve. Paikkakuntariippumattomassa toiminnassa korostuu etätyö, jota on vaikea ohjata ilman selkeitä toimintaohjeita, joita opas tässä tapauksessa edustaa. Yhteisöllisyys näkyy projektityöskentelyssä, kun opiskelijatiimit tekevät töitä yhdessä työelämän edustajien ja HAMKin henkilökunnan kanssa oppaan ohjaamana. Lisäksi oppaasta on hyötyä eritoten niiden opiskelijoiden kohdalla, jotka haluavat oppia projektityöskentelystä mahdollisimman paljon.

Työelämän lähipalvelujen kohdalla oppaalla on välittömämpiä hyötyjä. Selkeän paikkakunnista riippumattoman toimintamallin rakentaminen helpottuu, kun oppaan avulla luodaan standardit projektityöskentelylle. Lisäksi opasta on aina mahdollisuus kehittää esiin nousevia tarpeita mukaillen joko yleisesti tai toimeksiantokohtaisesti. Oppaalla voi myös osoittaa paikallisille yrityksille, että Työelämän lähipalveluilla on selkeät toimintaohjeet projektien laadukkaalle tuottamiselle. Yksikön kohdalla laadulla on todella suuri merkitys, kun kyseessä on yrityksille osittain maksulliset palvelut:

opas auttaa laadun ylläpitämisessä projektista toiseen ja mahdollistaa vähimmäislaatutason asettamisen. Ilman opasta projektien toteuttamisen laatutaso saattaa vaihdella paljonkin, eikä asiakas aina ole tyytyväinen toimeksiantannon lopputulokseen.

4.2 Oppaan rakentamisprosessi

Oppaan suunnittelu aloitettiin samaan aikaan opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen kanssa. Teoriasta pyrittiin nostamaan esiin tärkeimpiä asioita sekä projektien suunnittelun että ohjauksen osalta. Nämä asiat koottiin yhteen ja muotoiltiin oppaaksi toukokuussa 2015. Teoriatiedon lisäksi oppaan ensimmäisen version sisältöön vaikuttivat vahvasti sekä opinnäytetyön tekijän omat kokemukset että toimeksiantajan kommentit. Sisällön opinnäytetyön tekijä laati itse.

Oppaan ensimmäinen versio koostui yhteensä kahdeksasta sivusta kansilehden kanssa ja se rakennettiin Word-pohjalle, jotta käyttäjät voisivat halutessaan täyttää tietoja suoraan oppaaseen. Oppaassa oli johdannon ja käyttöohjeiden lisäksi viisi työkalua: kysymyspatteristo projektin tarvekartoitukseen, projektisuunnitelma, suunnittelun vinkkilista, ohjauksen työkello ja ohjauksen vinkkilista.

Kysymyspatteristo projektin tarvekartoitukseen laadittiin oppaaseen siltä varalta, että kaikkia projektiaiheita ei aina ehditä projektoida opiskelijatiimeille valmiiksi. Tämän takia opiskelijoilla on oltava valmiudet esittää oikeita kysymyksiä projektin tilanteelle asiakkaalle toimeksiantoon liittyen. Lisäksi kysymyspatteriston avulla projektitiimi voi kartoittaa alustavasti projektisuunnitelmaan kirjattavia yksityiskohtia. Kysymyspatteriston kysymykset jaoteltiin kolmeen ryhmään: aloituskysymykset, täsmentävät ja johdattelevat kysymykset sekä määrittelevät kysymykset. Työkaluun laitettuja esimerkkikysymyksiä voidaan käyttää, mutta kysymykset tulee laatia aina projektin luonteen mukaan.

Toiseksi oppaan työkaluksi tuli 10-kohtainen projektisuunnitelma. Suunnitelmassa täytettävät kohdat ovat osallistujat, tavoitteet, käyttäjät, tehtävät, tuotokset, riskit, virstanpylväät, viestintä, rajoitteet ja laajuus. Osallistujien kohdalla on listattava kaikki projektiin osallistuvat henkilöt ja tahot, nimitettävä opiskelijaprojektipäällikkö sekä kaikkien yhteystiedot. Tavoitteiden osalta suunnitelmaan on kirjattava projektin päätavoite ja tarkoitus mahdollisimman yksiselitteisesti. Käyttäjillä tarkoitetaan oppaassa projektin lopputuotteen käyttäjiä ja heidän osaltaan olisi hyvä kuvata projektin myötä luotava hyöty. Tehtävissä luetellaan projektille olennaiset tehtävät ja nimeetään kullekin tehtävälle vastuhenkilö. Tuotoksilla tarkoitetaan kaikkia tuotteita, ideoita ja dokumentteja, jotka syntyvät projektin aikana.

Projektisuunnitelmassa on hyvä pohtia myös projekteille ominaisia riskejä ja pyrkiä etsimään ratkaisuja niiden välttämiseksi. Virstanpylväillä viitataan projektin aikatauluun ja asetettuihin aikarajoihin. Viestintä-kohdassa määritetään projektitiimin käyttämät viestintä- ja tiedonhallintakanavat. Suunnitelmaan tulee myös listata kaikki rajoitteet, jotka saattavat vaikuttaa pro-

jektin toteutumiseen esimerkiksi aikataulun tai tehtävien osalta. Lisäksi projektisuunnitelmaa laatiessa on määritettävä projektin kokonaislaajuus ja ne asiat, jotka eivät kuulu projektiin. Projektisuunnitelman täyttämisen tueksi laadittu kolmas työkalu suunnittelun vinkkilista auttaa suunnitelman eri osa-alueiden määrittämisessä.

Oppaan neljänneksi muotoutunut työkalu ohjauksen työkello suunniteltiin auttamaan projektitiimejä, opiskelijaprojektipäällikköjä ja projektiohjaajaa toteuttamaan projektit suunnitellusti. Työkello on jaettu kolmen kuukauden osiin FUAS Innovation School -kesäprojekteille ominaisen keston mukaan. Ensimmäisen kuukauden aikana syvennytään projektin suunnitteluun, toisena kuukautena projektin seurantaan ja toteutukseen sekä kolmantena kuukautena projektin loppuraportointiin. Kuukausien päätteeksi on työkello mukaisesti pidettävä seurantakokoukset, joiden ajankohdat on hyvä määrittää jo projektien suunnitteluvaiheessa. Oppaan viimeinen työkalu ohjauksen vinkkilista auttaa projektien ohjauksessa yleisesti ja on keskittynyt pitkälti projektinaikaiseen viestintään.

Oppaan ensimmäinen versio valmistui 18.5.2015, minkä jälkeen opinnäytetyön tekijä laittoi oppaan kommentoitavaksi toimeksiantajalle ja kahdelle muulle toimeksiantajaorganisaation edustajalle. Kommenttikierroksen perusteella oppaaseen tehtiin pieniä sisällöllisiä muutoksia lähinnä oppaan käyttöohjeiden selkeyttämiseksi. Opinnäytetyön tekijä laati oppaasta myös englanninkielisen version, jotta opasta voitaisiin hyödyntää kansainvälisissä projekteissa.

Oppaan rinnalle opinnäytetyön tekijä rakensi Power Point -sarjan, jota projektitiimit voisivat hyödyntää esimerkiksi seurantakokouksissa tai loppuraportoinnin yhteydessä. Myös tästä Power Point -sarjasta tehtiin englanninkielinen versio suomenkielisen rinnalle. Power Point -sarjoissa hyödynnettiin Työelämän lähipalvelujen valmiita diatyylejä, jotta ne mukailisivat toimeksiantajaorganisaation brändiä.

Lopullisen muotonsa oppaan ensimmäinen versio sai 25.5.2015, minkä jälkeen se oli tarkoitus ottaa testikäyttöön FUAS Innovation School 2015 -toteutuksessa työstettävissä projekteissa. Testikäyttöä ei kuitenkaan saatu toteutettua suunnitellusti. Suunnitelman mukaan opasta olisivat testanneet projektitiimit, jotka työstivät toimeksiantoja kesäkuukausien aikana. Testikäytön jälkeen oli tarkoitus haastatella opasta testanneita projektitiimejä ja projektiohjaajia sen käytettävyydestä. Tätä tietoa olisi sittemmin analysoitu ja sen perusteella kehitetty opasta vastaamaan paremmin opiskelijatiimien ja projektiohjaajien tarpeita.

Toteutukseen osallistui lopulta vain yksi kahden hengen opiskelijatiimi, jolta toimeksiantajaorganisaatio ei edellyttänyt oppaan käyttöä projektin luonteen takia. Opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteisestä toiveesta päätettiin haastatella viittä muuta henkilöä, joista jokaisella on kokemusta projektityöskentelystä. Yksi haastatelluista ohjasi edellä mainittua opiskelijatiimiä kesäkuukausien ajan. Toteutetun haastattelututkimuksen tuloksien avulla opinnäytetyön tekijä pystyi kehittämään opasta ja rakentamaan siitä toisen version (liite 1). Oppaan toisen version sisällöllisiin muutoksiin on otettu tarkemmin kantaa luvussa 6.

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista erilaisten ilmiöiden tai toiminnan tulkitseminen ja ajatuksien ymmärtäminen. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisella tutkimuksella ei yritetä löytää yleistyyksiä tutkittavasta asiasta, vaan kerätä sisältöä mahdollisimman laajalti. Toisin sanoen haastateltavilta pyritään saamaan monipuolista tietoa heidän kokemuksistaan. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella tapaa, mutta tunnetuimmat tutkimushaastattelumuodot ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87; Vilkkä 2005, 101–109.)

Teemahaastattelut rakentuvat ennalta valittujen teemojen ympärille. Teemat tulisi valita niin, että ne liittyvät aikaisempaan tietoon tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastatteluja voidaan tukea tarkantavilla kysymyksillä tarvittaessa. Teemahaastattelujen tarkoituksena on kartoittaa haastateltavan ajatuksia ja kuulla hänen kuvauksensa valituista teemoista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78; Vilkkä 2005, 102.)

Tutkija valitsi opinnäytetyön lopputuotteena syntyvän oppaan kehittämiseksi laadullisen tutkimuksen, koska sen avulla on mahdollista kerätä tietoa sekä aiemmin kerätyn tiedon tukemiseksi että uuden tiedon luomiseksi. Laadullisen tutkimuksen keinoin oli myös mahdollista kerätä haastateltavilta ainutlaatuisia kokemuksia, joiden avulla kehittää opasta ja vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimushaastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen avulla oli mahdollista käydä vapaampaa keskustelua tutkimusaiheesta ja saada näin ollen kattavampaa tietoa haastateltavien kokemuksista.

Tutkimusaineiston analysoinnilla pyritään selkeyttämään tutkimuksen pohjalta kerättyä tietoa ja luomaan samalla uutta tietoa aiheesta. Näin ollen tutkija on tutkimustulosten analysoinnin avulla pyrkinyt avaamaan haastateltavien ajatuksia, löytämään yhtäläisyyksiä tutkimusaineiston ja aikaisemmin keräämänsä tiedon välillä sekä tekemään aineistosta päätelmiä uuden tiedon luomiseksi. Tässä tapauksessa analyysitavoiksi valittiin sisällönanalyysi ja teemoittelu. Teemoittelun avulla voi haastateltavien kokemuksista poimia tarvittavia tietoja ja koota yhteen vastauskokoelma asetetun tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Eskola & Suoranta 1998).

5.1 Tutkimuksen lähtökohta

Koska oppaan testikäyttöä ei pystytty suunnitellusti toteuttamaan ja sitä kautta keräämään tarvittavaa tietoa oppaan kehittämiseksi, oli tutkijan toteutettava tutkimus haastattelemalla projekteja aikaisemmin ohjanneita ja niihin osallistuneita muita henkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää projekteissa toimineiden henkilöiden näkemyksiä projektityöskentelestä, projektien menestystekijöistä sekä mahdollisista ongelmatilanteista. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin laadullisten teemahaastattelujen avulla henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Haastattelurunko rakentui neljän pääteeman ympärille: oppaan kehittämis-ehdotukset, projektien suunnittelu, projektien ohjaus sekä projektityöskentelyn ongelmat ja haasteet. Näiden teemojen myötä tutkija sai analysoitavakseen kattavan määrän laadullista tietoa, jota jalostaa oppaan kehittämiseksi. Haastattelujen tueksi muodostui yhteensä kymmenen kysymystä, joilla tutkija täydensi haastateltavien ajatuksia. Alla on esitelty tarkemmin tukevat kysymykset:

1. Tutustu oppaaseen. Mitä mieltä olet siitä yleisesti? Entä oppaan eri osa-alueiden osalta?
2. Mitä mieltä olet oppaan käytettävyydestä yleisesti? Entä oppaan eri osa-alueiden osalta?
3. Millaisissa projekteissa olet ollut mukana? Oletko johtanut tai ohjannut projekteja?
4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät projektien menestystekijät? Miten niihin voi sinun mielestäsi vaikuttaa?
5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita ottaa huomioon, kun projekteja suunnitellaan?
6. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita ottaa huomioon, kun projekteja ohjataan, johdetaan ja toteutetaan käytännössä?
7. Millaisia ongelmia tai haasteita olet projekteissasi kohdannut?
8. Onko sinulla antaa esimerkkiä epäonnistuneesta projektista ja siitä, miksi se epäonnistui?
9. Onko sinulla antaa esimerkkiä onnistuneesta projektista ja siitä, miksi se onnistui?
10. Millaista apua olisit tarvinnut omissa projekteissasi ja erityisesti missä projektin vaiheessa?

Haastateltavina oli kolme HAMKin liiketalouden opiskelijaa, jotka ovat osallistuneet useisiin erilaisiin projekteihin osana opintojaan. Näistä kolmesta kaksi opiskelijaa oli myös ohjannut projekteja aikaisemmin. Opiskelijoiden lisäksi tutkija haastatteli yhtä Työelämän lähipalvelujen vakituista työntekijää (myöhemmin Asiantuntija) ja yhtä HAMKin opettajaopiskelijaa, jolla on runsaasti projektityöskentelykokemusta.

Opinnäytetyön tekijä lähetti haastatteluteemat ja tueksi rakennetun haastattelurungon sekä oppaan ensimmäisen version jokaiselle haastateltavalle 25.5.2015. Haastateltavia pyydettiin tutustumaan sekä oppaaseen että haastattelukysymyksiin kesän aikana. Haastateltavia kehoitettiin myös testaamaan opasta, jos sille sopivia projekteja oli kullakin henkilöllä käynnissä kesän 2015 aikana.

Haastateltavista henkilöistä kaksi vastasi sähköpostitse, sillä sopivaa haastatteluaikaa ei saatu sovittua haastateltavien työtilanteen takia. Kolmen muun henkilön haastattelut tutkija toteutti kasvotusten äänittämällä haastattelut puhelimellaan syyskuun 2015 aikana. Äänitetyt haastattelut litteroitiin ja sähköpostitse tulleet vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi 30.9.2015 mennessä. Vastauksia täydennettiin myöhemmin täsmentävien kysymyksien avulla.

5.2 Tutkimustulosten analysointi

Seuraavaksi käsitellään teemahaastattelujen tuloksia edellä mainittujen neljän teeman osalta. Aineistoa analysoitiin nostamalla haastattelujen perusteella tärkeimpiä alateemoja esiin ja analysoimalla haastateltavien kommentteja tarkemmin. Tutkijan tekemien päätelmien ja pohdintojen tueksi on lainattu haastateltavien ajatuksia suoraan tutkimusaineistosta.

5.2.1 Oppaan kehittämis ehdotukset

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin, että rakennettu opas oli haastateltavien mielestä sopiva työkalu projektiohjaajalle. Tämä näkyi positiivisissa kommentteissa sekä oppaan käytettävyyden että ulkoasun osalta. Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin myös kehityskohteita. Osa kehitysehdotuksista koski selkeästi joko projektien suunnittelua ja ohjausta, minkä takia niitä on käsitelty enemmän muiden teemojen kohdalla.

Oppaassa on selkeästi tiivistetty opiskelijaprojekteille olennaiset asiat sopiviksi kokonaisuuksiksi. Ulkoasultaan opas pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja käytettävyydeltään yksinkertaisena, jotta se ei vaadi käyttäjältään liikojä. Selkeänä kehityskohteena nousi esiin tehtävänjako, joka sulautettiin oppaan ensimmäisessä versiossa projektisuunnitelman kohtiin Tehtävät ja Osallistujat. Haastatteluissa korostui myös se, että käsitellyt asiat ovat ajoittain pintapuolisia. Projektista riippuen korostuvat kuitenkin erilaiset asiat, kuten muutoksiin vastaaminen tai tekninen osaaminen.

Opas on mielestäni selkeä. Sen avulla pystyisi aloittamaan projektin kuin projektin. Oppaan avulla pystyisi myös poissulkemaan yksinkertaiset kysymykset ja haasteet. Opas on sellaisenaan riittävän lyhyt, eikä se saisi ollakaan romaanin mittainen. Kaipaisin oppaaseen kuitenkin tehtävänjaon. Selkeä tehtävänjako helpottaa työntekeä ja vastuiden jakamista. Projektit ovat monesti kaatuneet siihen, että hommien vain oletetaan tapahtuvan.

– Opiskelija 1

Opas on ulkoasultaan selkeä. Suunnittelun vinkkilistassa olisi voinut raapaista hieman pintaa syvemmälle. Opas on helppokäyttöinen niille opiskelijoille, jotka eivät ole aiemmin olleet työstämässä tai suunnittelemassa projekteja. Saa hieman kättä pidempää avuksi.

– Opiskelija 2

Oppaan ohjausosion työkellon tarkoitus on jaotella projekti osiin ohjauksen helpottamiseksi ja projektin kokonaisvaltaisen hallinnan tehostamiseksi. Ensimmäisessä versiossa projekti jaettiin kolmeen kuukauden osaan FUAS Innovation School -projektien elinkaaren mukaisesti. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin mahdollisuus vaihtaa kuukaudet vaiheiksi, ettei kuukausikäsité sido projektitiimiä ja -ohjaajaa liikaa. Projektien elinkaarien pituus voi kuitenkin vaihdella paljonkin esimerkiksi asiakkaan tarpeiden tai tehtävien määrän mukaan. Toisaalta keskustelun aiheeksi nousi myös oppaan ensimmäisen työkalun, tarvekartoituksen kysymyspatteriston, merkitys. Projektiohjaajan näkökulmasta tarvekartoituksen sisältöä voisi muuttaa käsittelemään enemmän projektin työvaihetta asiakkaan tarpeiden sijaan. Opiskelijaprojektin luonteesta riippuen asiakkaan tarvekartoituksen ja alustavan projektisuunnitelman tekevät joko opiskelijat tai Työelämän lähipalvelujen edustajat itse.

Projektin alustava tarvekartoitus toteutetaan yleensä ennen projektia ja varsinainen työtä ohjaava kartoitus projektin alkaessa. Lisäksi sen sijaan, että kuvataan projektin eri vaiheita kuukausina, voisivatko ne olla vaiheet 1, 2 ja 3. Näin kukin tekijä saisi mitoitettua vaiheet oman projektinsa aikajanelle.

– Asiantuntija

5.2.2 Opiskelijaprojektien suunnittelu

Haastatteluissa korostuivat projektien suunnittelun osalta itse projektisuunnitelma ja sen sisältö sekä käytännön projektityötä ohjaavat tekijät. Näistä toimintaa ohjaavista seikoista nousi esiin projektitiimin tehtävänjako sekä sisäiset pelisäännöt.

Hyvin rakennettu projektisuunnitelma luo aina pohjan projektityöskentelylle. Suunnitelma tulee kuitenkin rakentaa niin, että siinä otetaan tarpeeksi laajalti kantaa erilaisiin projektiin liittyviin asioihin yhdessä asiakkaan kanssa. Projektisuunnitelman laatimisessa kannattaa hyödyntää kokeneempia projektitiimin jäseniä ja heidän aikaisempia kokemuksiaan projektityöskentelystä. Heillä voi olla arvokasta tietoa, jonka avulla on mahdollista ratkaista isoja ongelmia yksinkertaisella tavalla. Jos projektitiimistä ei löydy tarpeeksi kokemusta, voi suunnittelussa hyvin käyttää kokeneempaa henkilöä, kuten opettajaa, apuna. Joka tapauksessa suunnitelmassa on yksiselitteisesti määritettävä projektin tavoite ja haluttu lopputulos. Näin projektisuunnitelmaan ja asetettuihin suuntaviivoihin voidaan palata missä tahansa projektin vaiheessa.

Hyvä ja selkeä suunnitelma on kaiken pohja. Suunnitelmaa tulee katsastella monesta eri näkökulmasta ja ajatella uudella tavalla. Suunnitelma tulee myös hyväksyttäväksi asiakkaalla, jotta tarvittavat muutokset voidaan tehdä helposti ja nopeasti. Tiimin jäsenten tulisi kaikkien osallistua suunnitteluun, jolloin projektista rakentuu nopeasti kaikille selkeä kuva.

– Opiskelija 2

Tärkeintä on löytää vastaukset kysymyksiin, miksi projekti ylipäätään halutaan toteuttaa ja mitä projektin tuloksena halutaan saavuttaa. Seuraavaksi tärkeintä on ymmärtää taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot. Tähän kategoriaan kuuluvat tietysti myös henkilöresurssit, työkalut ja työmenetelmät. Kolmanneksi tärkeintä on perustaa suunnittelu olemassa olevaan kokemukseen. Projektin suunnittelussa on tärkeää käyttää hyväksi aikaisempaa kokemusta vastaavista projekteista tavalla tai toisella.

– Opettajaopiskelija

Projektin luonteesta riippuen on aina selvitettävä asiakkaan vaatimukset tilatulle projektille. Lisäksi on tärkeää selvittää, onko projektin taustalla sellaisia tekijöitä, joilla saattaa olla vaikutusta projektin etenemiselle tai lopputuotteen ominaisuuksille. Tällaisia reunaehtoja voivat olla muun muassa erilaiset eettiset vaatimukset, asiakasorganisaation arvot tai muut projekti-työskentelyä rajoittavat tekijät.

Projektsuunnitelmassa olisi hyvä kuvata myös tarpeelliset taustatiedot projektin asettamiselle, ei ainoastaan projektin tavoitteita. Meillä oli kesällä FUAS-projekteissa yksi esimerkki, jossa projektin ja tilaajaorganisaation taustatiedot antoivat paljon sellaista tietoa, joka rajoitti projektin toteutusvaihtoehtoja.

– Opettajaopiskelija

Projektille asetettujen reunaehtojen lisäksi kannattaa selvittää asiakkaalta muitakin tarpeita ennen lopullisten tavoitteiden asettamista. Näin on mahdollista nostaa esiin sellaisia asioita, jotka on mahdollista projektin aikana saavuttaa, mutta joita asiakas ei ole tajunnut ajatella. Kun tarvittavat tiedot projektia varten on kerätty, voidaan projektille asettaa tavoitteet. Tavoiteasetanta on hyvä tehdä yhteistyössä kaikkien projektiin osallistuvien tahojen kesken. Näin pidetään huoli siitä, että kaikki tietävät, mitä projektilta vähintäänkin odotetaan. Lisäksi tämä helpottaa keskustelua tarvittavista muutostarpeista, jos projektin tilanne edellyttää muutostoimenpiteitä.

Suunnittelussa on myös kartoitettava asiakkaan tarpeet. Jos tulee matkan varrella ja etenkin projektin alussa tietotarpeita, pitää rohkeasti pyytää asiakkaalta näitä tietoja. Joskus asiakkaalle pystyy tuottamaan ylimääräistä lisäarvoa, kun syntyy idea, joka ei suoraan kuulu alustavasti suunniteltuun projektiin.

– Opiskelija 1

Projektien suunnittelussa on tärkeää ottaa asiakkaan tarpeet huomioon. On selvítettävä muun muassa onko asiakkaalla toivomuksia projektityön suhteen. Esimerkiksi haluaako asiakas projektissa noudatettavan tiettyjä eettisiä sääntöjä. Tavoiteasetannassa asiakkaan olisi hyvä olla mukana projektitiimin ja järjestävän tahon kanssa. Näin kaikille osapuolille syntyy selkeämpi kuva tehtävästä työstä ja asiakas ei pety projektin edetessä, jos tavoitteita joudutaan muuttamaan kesken kaiken.

– Opiskelija 3

Projektisuunnitelmassa on erityisen tärkeää ottaa kantaa myös projektitiimin sisäisiin toimintaperiaatteisiin, ei ainoastaan asiakkaan ja projektitiimin välillä tapahtuvaan toimintaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on projektitiimin keskenään sopimat pelisäännöt. Säännöt voivat sisältää muun muassa projektin viestintä- ja raportointiohjeistuksen sekä käytettävät työvälineet. Nämä säännöt on hyvä laatia yhdessä kaikkien tiimiläisten kesken, jotta kaikki ymmärtävät ne ja sitoutuvat niiden noudattamiseen. Näin ollen myös jokaisen tiimiläisen mieltymykset toimintatavoille tulee käsitellyksi. Esiin nousseista toimintatapaehdotuksista voidaan valita parhaat tai projektille välttämättömimmät.

Tiimin kesken on myös sovittava selkeät pelisäännöt, jotta ihmiset tietävät, miten toimia ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi projektitiimi voi sopia kokouskäytänteistä ja tiedottaa niistä tiimin sisällä.

– Opiskelija 3

Projektien pelisääntöihin linkittyy vahvasti myös tehtävien ja vastuiden jakaminen projektiosapuolten välillä. Projektisuunnitelmassa tulee eritellä projektin aloitusvaiheessa tiedossa olevat tehtävät ja nimetä kullekin tehtävälle vastuuhenkilö. Tehtäviä ja vastuita voidaan projektin edetessä tarkentaa ja tilanteesta riippuen jakaa uudelleen, jos sille tulee tarvetta. Selkeä tehtävänjako ja vastuualueiden määrittäminen helpottaa ennen kaikkea toimintaa projektien konflikti- ja muutostilanteissa. Lisäksi nimeämällä vastuuhenkilöt pienennetään riskiä siitä, että tehtäviä ei kukaan tekisi liian kevyiden vastuiden takia.

Projektien tehtävänjako on tehtävä heti projektin alussa. Avuksi voi ottaa esimerkiksi Excel-taulukon, johon listaa tehtävät, vastuuhenkilöt ja tehtävien deadlinet. Projektin tehtävien konkreettiset vastuut tulee myös luetella. Kun tehtävät on jaettu, on vastuu kannettava.

– Opiskelija 1

5.2.3 Opiskelijaprojektien ohjaus

Projektien ohjaukseen liittyen haastateltavien kommenteista nousi esiin viestintä, johtajuus ja tiimiläisten sitoutuminen projektiin. Käytännön ohjauskeinoista tärkeimmät olivat erilaiset kokoukset, aktiivinen johtaminen sekä kokonaisuuden ymmärtäminen.

Projektien ohjauksen keinoista virallisemmilla kokouksilla ja epävirallisemmilla palavereilla on todella suuri ohjauksellinen merkitys. Kokouksissa on pohjimmiltaan kyse kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä, joka on tehokkaampaa kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä käyty keskustelu. Projektien aloituskokouksissa on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen tiimiläinen on paikalla, mutta myös asiakkaan ja muiden projektiosapuolten tulisi olla mukana kokouksessa. Kasvokkain on paljon helpompaa keskustella asioista ja tutustua muihin. Aloituskokouksen jälkeen on syytä järjestää kasvokkain tapahtuvia tapaamisia säännöllisesti. Näin voidaan keskustella projektin tilanteesta, vastata esiin nousseisiin haasteisiin paremmin ja pitää yllä työmotivaatiota. On kuitenkin syytä suhteuttaa palaverien määrä sekä projektin kokonaiskestoon että projektiosapuolten väliseen toimintatapaan. Jos esimerkiksi opiskelijat näkevät asiakasta päivittäin osana opintojaan, viikopalavereita ei välttämättä tarvitse järjestää joka viikko.

Projektin aloittaminen tulisi tehdä kick off -kokouksessa, jossa jokaisen projektitiimin jäsenen tulee olla läsnä. Kokouksessa käydään läpi projektisuunnitelma ja aikataulu sekä sovitaan kokouskäytännöistä. Kokouksessa varmistetaan, että jokainen on sitoutunut sovitulla tavalla projektin toteuttamiseen ja tavoitteet ovat kaikille täysin selvät. Jos jotkut tiimin jäsenet eivät ole tuttuja keskenään, on tarpeellista, että jokainen tiimin jäsen kertoo lyhyesti omasta roolistaan projektissa.

Projektikokouksien määrä ja tiheys olisi syytä suhteuttaa projektin kokonaiskestoon ja projektin vaiheiden sisältöihin. Jos kyseessä on suppeahko 2–3 kuukauden projekti, suosittelen viikoittaisten seurantakokouksien järjestämistä. Tämä sen vuoksi, että ajallisesti lyhyessä projektissa on tärkeää reagoida nopeasti kaikkiin poikkeamiin, jotta aikataulu ei veny tarpeettomasti. Esimerkiksi kahden viikon viive jonkin ongelman ratkaisemisessa voi olla kohtalokas koko projektiaikataulun kannalta.

– Opettajaopiskelija

Projektin luonteesta riippuen projektitiimi voi raportoida projektin etenemisestä sopivalla tavalla. Opiskelijaprojekteissa kuitenkin korostuu kirjallinen raportointi sekä projektin lopputuloksesta että työprosessista. Kirjallisella raportoinnilla ja edistymisen dokumentoinnilla on useita hyviä syitä. Esimerkiksi loppuraportointi on helpompaa, kun projektin etenemisestä kirjataan pääasiat ylös aina tilanteen tullen. Lisäksi kirjallisten dokumenttien jakaminen on helpompaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä henkilöltä toiselle.

Projektin seurantaraportoinnissa tulisi korostaa kirjallista formaattia. Kun projektipäällikkö kerää tilannetiedot kaikilta osapuolilta ja kokoaa oman raporttinsa ohjausryhmälle kirjallisena, raportin sisällön miettiminen ei jää varsinaiseen seurantakokoukseen. Tällä estetään liiallinen sisällöllinen improvisointi projektin raportoinnissa. Suullinen raportointi on tietysti sinällään OK, mutta kirjallinen formaatti ohjaa projektitiimiä kriittiseen ja analyttiseen pohdintaan.

– Opettajaopiskelija

Selkeillä ja yhteisesti asetetuilla sekä hyväksytyillä tavoitteilla on useita positiivisia vaikutuksia projektin etenemiselle. Ne ohjaavat toimintaa ja luovat alustavat raamit opiskelijaprojekteille. Kaikkien projektiosapuolten yhteisesti asettamat tavoitteet luovat myös pohjan jokaisen yksilön sitoutumiselle projektiin, kun kaikki pääsevät mukaan päätöksentekoon ja ymmärtävät alusta lähtien, mitä heiltä odotetaan. Välietappien avulla puolestaan pidetään yllä työmotivaatiota, kun tiimiläiset näkevät oman työnsä tuloksia. Samalla pidetään myös asiakas tyytyväisenä näyttämällä, että työ etenee suunnitellusti.

Projektitiimillä on oltava selkeä tavoite, eikä sitä saa unohtaa projektin aikana. Reitti kohti tavoitteita voi muuttua projektin aikana, mutta tavoitteiden on oltava mielessä kaikilla koko ajan. Yhteiset tavoitteet, jotka kaikki haluavat saavuttaa, auttavat sitoutumaan projektityössä. Sitoutumista helpottaa myös välietappien asettaminen. Näin nostetaan rimaa hiljalleen ylöspäin ja ylläpidetään innostusta ja motivaatiota tekemiseen. Osallistaminen projektin suunnitteluun ja päätöksentekoon auttaa myös sitoutumaan.

– Opiskelija 3

Projektitiimin ominaisuuksista riippuen ohjaajan tulee ottaa enemmän tai vähemmän roolia ohjatessaan tiimiä kohti asetettuja tavoitteita. Osa opiskelijoiden muodostamista tiimeistä tarvitsee enemmän apua kuin toiset, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi tiimiläisten kokemusten määrä tai projektille ominainen tekninen osaaminen. Joskus projektit edellyttävät tiukempaa johtamista, kun taas joskus riittää tiimiläisten kevyt motivointi ja haasteista keskusteleminen. Isossa roolissa on myös itse tiimin rakentuminen. Jos henkilökemiat kohtaavat ja asenteet ovat kunnossa, on hyvin todennäköistä, että projekti onnistuu ja tehtäviä saadaan tehtyä ajallaan. Tiimin rakentamista voidaan tukea varmasti monella tapaa, mutta helposti se onnistuu esimerkiksi projektin aloitustapaamisessa. Kasvotusten pääsee näkemään toisia, tutustumaan tarkemmin muihin ja keskustelemaan projektista.

Eniten apua tarvitaan projektin alkuvaiheessa, sillä alkuvaihe määrittää suurelta osin, miten homma lähtee liikkeelle. Jos tiimi sitoutetaan tavoitteisiin ja tutustutetaan toisiinsa, se on paljon itseohjautuvampi ja tekee parempaa työtä. Ohjausta ja apua tarvitaan enemmän, jos tiimi ei ole itseohjautuva ja tarpeeksi sitoutunut.

– Opiskelija 3

Opiskelijaprojektien etenemiselle on olennaista, että jollakulla on päävastuu tekemisestä. Toiminnasta vastaava henkilö ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Käytännössä tämä henkilö voi olla esimerkiksi opiskelijaprojektipäällikkö tai projektiohjaaja. Tämän henkilön toiminnassa korostuvat erilaiset motivoimisen keinot sekä sosiaaliset taidot ja tiimiläisten vahvuuksien hyödyntäminen eri tehtävissä. Projektien onnistuminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta kaikkien osapuolten välillä, oli sitten kyse asiakkaan tai projektitiimin kanssa käydystä keskustelusta. Yksi tehokkaimmista keinoista johtaa projektia on näyttää esimerkkiä ja tehdä töitä yhdessä muiden tiimiläisten kanssa.

Tämänhetkinen projektini on esimerkki onnistuneesta projektista. Mukana on aktiivisia ihmisiä ja johtaja kannustaa. Hän ei puske, mutta työntää oikeaan suuntaan juuri sopivalla tavalla. Sellainen armeijajohtajuus ei toimi. Puolestaan empaattinen johtajuus toimii hyvin. Laiskemmille on annettava raippaa.

– opiskelija 3

Ryhmädynamiikan ymmärtäminen ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä projektipäällikölle. Niiden avulla on mahdollista vaikuttaa kriittisimpiin ongelmiin projektin aikana. Projektipäällikkö osallistuu projektitiimin työskentelyyn tavalla tai toisella päivittäin ja pitää säännöllistä yhteyttä ohjausryhmään. Projektipäällikkö tuntee tiimin jäsenten osaamistason ja hankkii tiimistä mahdollisesti puuttuvan osaamisen ajoissa, tai huolehtii tarvittavan lisäkoulutuksen järjestämisestä.

– Opettajaopiskelija

Itse projektiohjaaja voi omalla toiminnallaan tehostaa projektin etenemistä tai auttaa projektitiimiä haasteiden ylittämisessä. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että häneen pidetään aktiivisesti yhteyttä tai toisinpäin. Palautteen avulla projektiohjaaja voi kannustaa opiskelijoita aktiivisempaan vuorovaikutukseen ja auttaa kehittämään projektitiimin toimintaa tarvittaessa.

Kun opiskelijat työstävät projekteja eteenpäin, tulee heille olla nimetty ohjaaja, kenen puoleen käännetään tarvittaessa. Ohjaaja antaa opiskelijoiden toimia itsenäisesti, mutta neuvoa tarvittaessa. Ohjaaja tulee myös jatkuvasti pitää tilanteen tasalla, sekä toimittaa hänelle tarvittavat materiaalit (kuten viestiketjuja sähköpostitse, palaverimuistioita, aikatauluja, suunnitelmia jne.). Palaute on aina ehdottoman tärkeää ja sitä tulee saada projektin aikana kuin myös sen jälkeen.

– Opiskelija 2

Projektiohjaajan on huomioitava viestinnässään kaikki projektiosapuolet. Asiakasta on tiedotettava projektin tilanteesta ja mahdollisista muutoksista. Projektitiimiä on puolestaan kannustettava ja haasteista keskusteltava ratkaisujen löytämiseksi. Toisin sanoen jos ei ole viestintää, ei voi kukaan tietää, missä vaiheessa projektia mennään. Aktiivisella viestinnällä voidaan lisäksi tarttua nopeammin kohdattuihin ongelmiin ja käydä asioita läpi yhdessä. Projektiviestinnässä on myös hyvä muistaa keskustelun lisäksi jakaa tietoa ja esimerkiksi lähettää tapaamismuistiot sekä tilanneraportit kaikille osapuolille, joihin niihin kirjatut asiat vaikuttavat.

Asiakkaan kanssa on pidettävä yhteyttä jatkuvasti. Huolimatta siitä, onko projekti asiakkaalle maksullinen vai ei, pitää projektin tilanne päivittää asiakkaalle säännöllisesti. Yhteyden pitäminen korostuu etänä tehtävissä projekteissa. Projektityö on jatkuva prosessi ja viestintää on tehtävä koko ajan, ei vain projektin alussa ja lopussa.

Kantavana voimana eräässä projektissa oli jatkuva yhteydenpito asiakkaan ja projektitiimin välillä. Asiakas vastasi kaikkiin tiedusteluihin ja koko projektitiimi lähti sitoutuneena tekemään. Minä pidin ohjaajana aktiivisesti yhteyttä projektiryhmään ja toimeksiantajaan. Itse autoin, kannustin ja ohjasin projektitiimiä aina ja olin myös mukana tutkimuskentällä.

– Opiskelija 1

Projektien ohjauksessa korostuu myös reaktiivisuus sekä ennakointi muutoksien ja riskien varalta. Kun muutoksia tarvitaan, on rohkeasti tehtävä tarvittavat korjausliikkeet. Ennakoinnilla ja aktiivisella projektin seurannalla voidaan kuitenkin varautua muutoksiin etukäteen ja parhaimmassa tapauksessa välttää muutoksien tekeminen. Tämä edellyttää projektiohjaajalta ennen kaikkea aktiivista projektiseurantaa mahdollisten ongelmakohtien havaitsemiseksi.

On pidettävä jatkuva kontrolli projektin etenemisen aikana. Projektien aikana joudutaan tekemään reaktiivisia toimenpiteitä, mutta ennakoinnilla ja seurannalla tulisi olla suurin rooli ohjauksessa ja projektin työstämisessä. Tässä viikoittaiset palaverit, projektin jakaminen pienemmiksi palasiksi ja aikatauluttaminen ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa.

– Asiantuntija

Kuten aikaisemmin on todettu, projekteilla on useita menestystekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon työtä suunnitellessa ja ohjatessa. Esimerkiksi osa projekteista vaatii säännöllisempää viestintää, osassa korostuu projektitiimin tekninen osaaminen. Kun projektiin vaikuttavia tekijöitä on suunniteltu tarpeeksi kattavasti ja mahdollisten negatiivisten vaikutusten osalta on tehty toimintasuunnitelmat, voidaan projektit viedä päätökseen laadukkaasti. Voidaan siis todeta, että projekteja tulee aina tarkastella kokonaisuutena, kuten haastateltavien esimerkit osoittavat:

Mielestäni menestynein projektini onnistui monesta syystä. Yrityksen johto oli täysin sitoutunut tavoitteisiin. Kaikkiin projektin riskeihin suhtauduttiin vakavasti ja ne ratkaistiin nopeasti. Viestintä oli säännöllistä ja antoi kaikille lisäarvoa. Projektin seurannassa käytettiin erilaisia mittaristoja, jotka antoivat tietoa projektin etenemisestä. Tiimihenki oli huippuluokkaa ja projektin johto piti sitä aktiivisesti yllä. Tiimien osaamisesta pidettiin huolta.

– Opettajaopiskelija

Asiakkaalta tuli keväällä 2015 toimeksianto, jonka aloitustapaamisessa olivat mukana kaikki projektiin osallistuvat tahot. Projektityöryhmänä olivat HAMKin työelämän lähipalveluiden harjoittelija sekä yksi opiskelija. Opiskelijan ja harjoittelijan yhteistyö toimi hyvin ja asiakas oli koko aika tietoinen projektin etenemisestä. Projektin kohdatessa haasteista, ne raportoitiin suoraan asiakkaalle, joka vastasi lyhyellä viiveellä oman näkökulmansa projektiin liittyen. Asiakas oli aktiivinen, projektityöryhmällä oli selkeä työnjako ja hyvät työpohjat. Asiakas antoi myös selkeän ja realistisen aikataulun projektin toteuttamiselle, jolloin projektista saatiin heti alussa luotua toimiva kokonaisuus.

– Asiantuntija

5.2.4 Projektityöskentelyn ongelmat ja haasteet

Projektityöskentelyyn liittyy monia erilaisia ongelmia ja haasteita, joihin olisi hyvä pyrkiä ennakoimaan jo projektin suunnitteluvaiheessa. Tämä ei aina kuitenkaan riitä ja ongelmiin on vastattava erilaisin keinoin. Yleisimmin ongelmia aiheuttavat viestintä projektin aikana, epäselvä tehtävänjako ja projektiosapuolten heikko sitoutuminen työhön. Joskus yksi ongelma johtaa toiseen, eikä korjausliikkeistä huolimatta projektia enää saada raiteilleen.

Viestintä on samaan aikaan haastavin ja palkitsevin asia projekteissa. Oikein ja aktiivisesti tehdyllä viestinnällä projekti pidetään käynnissä ja kaikki osapuolet tietoisina projektin etenemisestä. Isoimmaksi ongelmaksi opiskelijaprojekteissa muodostuu usein yhteydenpito muiden tiimiläisten välillä, kun viesteihin ei vastata ajallaan. Tämä johtaa usein siihen, että työ jää esimerkiksi opiskelijaprojektipäällikön yksin tehtäväksi. Tämä puolestaan heikentää projektien laatua. Ongelmat voidaan kuitenkin välttää viestimällä ahkerasti käyttäen niitä viestintäkanavia, joita kaikki seuraavat.

Projektien suurin ongelma on viestintä ja ihmisten välinen kommunikointi projektin aikana. Monesti opiskelijaprojekteihin osallistuneet ihmiset eivät vastaa toistensa viesteihin tai pidä yhteyttä muuten tiimin kesken aktiivisesti. Se, että ihminen vastaa viestiin, ei aina riitä. Kaikki kuitenkin viestivät ja

ymmärtävät asioita eri tavalla ja näin ei synny yhteisymmärrystä. Tämän takia on tärkeää saada tiimiläiset sitoutumaan yhteiseen projektiin ja kommunikoida sitoutumisen ylläpitämiseksi.

– *Opiskelija 3*

Opiskelijaprojekteissa on sanottava ääneen selvätkin asiat. Esimerkiksi eräässä tapahtumaprojektissa oli useita henkilöitä tekemässä ja lopulta itse tapahtumapäivänä paikan päällä olin vain minä.

– *Opiskelija 1*

Etäviestinnän osalta on tärkeää löytää sopivat keinot ja työkalut kommunikointiin. Tässä on olennaisessa osassa ne viestintäkanavat, joita on helppo käyttää ja joita tiimiläiset luonnostaan käyttävät päivittäin. Näin viestejä ei voi olla näkemättä. Projektitiimi voi esimerkiksi hyödyntää videoneuvotteluja, jos jokainen tiimin jäsen työskentelee eri paikkakunnalta käsin. Toisaalta esimerkiksi sosiaalisen median kanavat voivat toimia hyvinä viestintäkanavina, jos kaikki tiimiläiset käyttävät niitä. On kuitenkin muistettava, että etäviestintä ei ole yhtä tehokasta kuin kasvokkain tapahtuva viestintä.

Mielestäni projekti epäonnistuu, kun luovuttaa sen toteuttamisen kokonaan. Minun kohdallani FUAS Innovation School -projekti epäonnistui. Kyseinen projekti kaatui lähinnä siihen, että emme pitäneet yhteyttä tiimin kesken. Kaikki tiimiläiset olivat eri paikkakunnilta ja eri kulttuureista. Emme myöskään saaneet tiimiä yhteen samaan aikaan ja paikkaan.

– *Opiskelija 3*

Maantieteellisesti hajautetun tiimin sisäinen viestintä on hidasta ja tehotonta, jos tiimin jäsenet eivät ole päässeet koskaan tapaamaan toisiaan kasvotusten. Pelkkä videotapaaminen ei aina yksin riitä, vaikka se onkin tyhjää parempi. Lisäksi monikansallisissa projekteissa sanaton viestintä ymmärrettään yleensä aina väärin, joten on tärkeää kirjata kokouksen muistiin ja jakaa muistiot kaikille osallistujille mahdollisimman pian kokouksen jälkeen.

– *Opettajaopiskelija*

Aikataulujen osalta haasteellisempaa on sovittaa projektiosapuolten aikataulut yhteen. Usein yrittäjät ovat kiireisiä, eikä heiltä aina löydy tarpeeksi aikaa projektitiimin tapaamiseksi. Projektitiimit puolestaan huonoimmassa tapauksessa koostuvat kaikki eri alojen opiskelijoista, jotka ovat eri elämäntilanteissa ja asuvat eri paikkakunnilla. Projektin kokonaisaikataulu pystytään usein määrittämään tarkemmin ja realistisemmin. Oman haasteensa tuovat myös kesäaikaan suoritettavat projektit, kuten haastateltavan ajatukset kertovat:

Yksi suuri haaste on aikataulujen yhteensovittaminen tiimiläisten kesken. Esimerkiksi etänä tehtävissä projekteissa tapaamisten sopiminen voi äityä todella suureksi haasteeksi. Toinen arvostaa projektin läpivientiä antaen sille enemmän aikaansa, kun taas toinen ei arvosta sitä kovin korkealle, eikä näin ollen anna sille paljoa aikaansa. Lisäksi esim. kesän projektit mielletään ylimääräiseksi hommaksi töiden ja vapaa-ajan rinnalla.

– Opiskelija 3

Kehnosti määritelty tehtävän- ja vastuunjako johtaa usein siihen, että kukaan ei kanna vastuuta tehtävien onnistumisesta. Näin ollen projekti vaikeutuu, keskeytyy tai pahimmassa tapauksessa joudutaan lopettamaan ja aloittamaan alusta. Tehtävien ja vastuiden jakaminen on tehtävä heti projektin alussa. Projektiohjaajan on hyvä muistuttaa tiimiläisiä ajoittain heidän vastuistaan ja seurata tehtävien edistymistä säännöllisesti. Joskus tehtäviä on jaettava uudestaan, mikäli joku tarvitsee apua tai jos hänellä ei ole tarpeeksi osaamista tehtävän loppuun viemiseksi yksin.

Työnjako on ehdoton haaste kaikissa projekteissa. Yhden keran tuli vastaan tosi iso projekti ja siitä oltiin koko tiimin puolesta innostuneita. Hommia ei kuitenkaan tehty, vaan oletettiin asioiden tapahtuvan. Tämän takia on panostettava projektin aloitukseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Joskus tiimiläisiä on liikaa ja joskus liian vähän lopulliseen toimeksiantoon nähden.

– Opiskelija 1

Tiimissä ei välttämättä ole aina selkeää johtajaa tai vetäjää, joka saattaisi homman maaliin. Ihmisillä on kaikilla omat työtapansa sekä vastuunkantaminen on jokaisella yksilöllä erilaista.

– Opiskelija 2

Projektin etenemisen ja loppuun saattamisen yksi tärkeä edellytys on kaikkien osapuolten sitoutuminen projektiin. Huono sitoutuminen johtaa laiminlyönteihin ja sitä kautta projektin epäonnistumiseen. Yksilön tehtävien laiminlyönti heijastuu monesti myös muihin projektiosapuoliin: jos yksi jättää tehtävän tekemättä, toinenkin jättää. Sitoutumista voidaan helpottaa esimerkiksi viestimällä aktiivisesti tai suunnittelemalla projektia yhdessä. Tämä ei kuitenkaan aina riitä, sillä sitoutumisen taustalla on kuitenkin ihmisten asenteet ja motivaatio. Projektien onnistumiseksi ja laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi on siis panostettava oikean projektitiimin koostamiseen. Projektin epäonnistuminen johtaa viime kädessä siihen, ettei tyytymätön asiakas enää tilaa toista projektia, Työelämän lähipalvelut saa huonoa näkyvyyttä, eikä samoja opiskelijoita enää oteta samankaltaisiin projekteihin.

Eräs projekti epäonnistui, koska asiakas ei sitoutunut projektiin. Saimme pallon ja siihen se jäi. Koskaan emme saaneet palautetta asiakkaalta, edes projektin lopussa. Myös asiakkaan on sitouduttava projektiin, vaikka ei siitä maksaisikaan mitään. Asiakas voidaan muun muassa osallistaa projektiin enemmän antamalla hänelle tehtävä osana projektia. Tässä tapauksessa käytimme yhteydenpitoon puhelinta, sähköpostia ja henkilökohtaisia tapaamisia, mutta emme saaneet asiakasta kiinni tai päässeet tapaamaan häntä, kun ongelmia nousi esiin.

– *Opiskelija 1*

Useimmiten ongelma on tiimin yksittäisten jäsenten sitoutumisessa. Ensinnäkin, jos tiimin aloitus on epämääräinen, sitoutumista ei pääse syntymään. Sitoutumiseen liittyy myös yksilöiden asenteet. Projektitiimiin tulisi valita ainoastaan sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään ottavan vastuuta koko projektin etenemisestä. Projektin menestyminen on kiinni siitä, että jokainen yksilö tuntee olevansa vastuussa koko projektin onnistumisesta.

– *Opettajaopiskelija*

Tiimiläisten motivaation ylläpitäminen voi olla melkoinen haaste projekti-ohjaajalle. Motivaation lähteeksi ei aina riitä pelkät opintopisteet tai projektien kautta saatavat kokemukset. Esimerkiksi eräs FUAS Innovation School -projekti epäonnistui, koska projektiin valitulla opiskelijalla ei ollut tarpeeksi intoa projektia kohtaan. Aikataulut venyivät, eikä tehtävien tehty ollenkaan. Loppujen lopuksi projekti jouduttiin aloittamaan uudelleen toisen tiimin toimesta.

Kun ei ole motivaatiota tai sisäistä paloa projektia kohtaan, ei toisten tiimiläisten laittamia viestejä tule myöskään katsottua. Jokaisesta tiimiläisestä tulisi kaivaa esiin intoa tehdä projektia. Kaivaa esiin juuri se asia, mikä motivoi toteuttamaan projektia. Intoa voi kaivaa esiin antamalla vapautta ja vastuuta sekä kohdistamalla pientä painetta tehtävää työtä kohtaan. Pitää kuitenkin huomata ajoissa lamautuuko henkilö, jos hänet laittaa tekemään jotakin, mitä hän osaa huonommin.

– *Opiskelija 3*

Projekteja tulee aina tarkastella kokonaisuutena, mikä tekee etenkin projektin suunnittelusta hankalaa. Sekä projektien suunnittelussa että ohjauksessa on otettava monipuolisesti huomioon eri asiat ja keskusteltava haasteista heti niiden ilmaannuttua. Alla olevan esimerkin valossa voidaan todeta, että projektin lopputulos on aina monen asian summa, jossa yksi asia johtaa toiseen:

Kesän (2015) aikana toteutettavaksi suunnitellussa opiskelijaprojektissa oli useita vastoin käymisiä etenkin aikataulujen sekä projektityöryhmän suhteen. Projektiin kiinnitettiin kesällä ensin yksi opiskelija, joka ei pystynyt toteuttamaan kokonaisuutta. Tämän vaiheen jälkeen projektiin kiinnitettiin toinen opiskelija, joka ei myöskään pystynyt toteuttamaan kokonaisuutta. Opiskelijat olivat etäyhteyden päässä, joten heitä ei pystytty tarpeeksi valvomaan, eivätkä he osallistuneet lähi-tapaamisiin. Kun projekti saatiin toteutettua, reklamoi asiakas vielä puutteellisesta toteutuksesta. Lopputuloksena oli se, ettei projektista voitu myöntää opintopisteitä ja henkilökunta joutui toteuttamaan projektin itse, joka aiheutti laskettua enemmän kuluja.

– Asiantuntija

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioitaessa on otettava huomioon erilaisia arviointikriteerejä, koska selkeitä ohjeita luotettavuuden arviointiin ei ole. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan muun muassa arvioida tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, aineistonkeruuta sekä analyysia. Joka tapauksessa luotettavuutta on tarkasteltava kokonaisuutena suhteessa koko tutkimusprosessiin ja tutkijan valintoihin tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa ei esimerkiksi voida vetää suoria johtopäätöksiä aineiston koon ja sisällön suhteesta. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, 135–138; Eskola, J. & Suoranta, J. 1998.)

Jorma Kananen (2015, 352–355) esittelee laadullisen tutkimuksen arvioinnin tueksi viisi näkökulmaa: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja kylläntyminen. Luotettavuuden osalta tutkimuksen on oltava tarkasti dokumentoitua, jotta ulkopuoliset voivat vetää analyysista samat johtopäätökset. Siirrettävyys on vaikeammin määriteltävissä ja tutkimusprosessin suora lainaaminen toiseen tilanteeseen ei aina ole mahdollista. Riippuvuudella viitataan pitkälti samaan asiaan kuin luotettavuudella eli oikeiden tulkintojen tekemiseen tutkimusaineistosta. Vahvistettavuus voidaan varmistaa esimerkiksi triangulaation avulla keräten saatujen tutkimustuloksien tukemiseksi muuta aineistoa, kuten aikaisempia tutkimuksia. Kylläntymisellä puolestaan viitataan siihen, että tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään.

Niin sanottu aineiston kylläntymispiste saavutettiin usean alateeman kohdalla nopeasti. Esimerkiksi projektien aikataulutuksen osalta lähes kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin ongelma huonosti laaditun aikataulun suhteesta projektin onnistumiseen. Suhteessa tutkimuksen luotettavuuteen ja riippuvuuteen tutkimuksen aineisto dokumentoitiin tarkasti ja johtopäätökset rakennettiin suoraan kerätystä aineistosta. Tutkimuksen vahvistettavuutta tuettiin triangulaation avulla hyödyntäen koko opinnäytetyössä useita erilaisia lähteitä oppaan rakentamiseksi.

Tutkimuksessa haastatellut opiskelijat olivat kaikki HAMKin liiketalouden koulutusohjelmasta. Tutkimusaineistossa olisi saattanut korostua erilaiset asiat, mikäli haastateltavien joukossa olisi ollut myös muiden koulutusohjelmien opiskelijoiden edustajia. Tarkastelussa on kuitenkin otettava huomioon se, että Työelämän lähipalvelujen palveluksessa tähän asti olleet projektiohjaajat ovat olleet liiketalouden opiskelijoita. Haastateltavat kuitenkin painottivat eri asioita haastatteluissa, mikä kertoo tutkimusaineiston kattavuudesta siitä huolimatta, että kaikki opiskelijat olivat samasta koulutusohjelmasta.

Tutkija itse pyrki pysymään tutkimusprosessissa mahdollisimman neutraalina tutkimusaiheelle huolimatta siitä, että hänellä on aikaisempaa kokemusta aiheesta. Teemahaastattelujen aikana tutkija esitti useita tarkentavia kysymyksiä, joilla kannustettiin haastateltavia kertomaan enemmän keskustelusta aiheesta. Esimerkiksi yhdessä opiskelijan haastattelussa esiin nousi välitavoitteiden asettaminen motivoinnin keinona. Keskustelun edetessä tutkija halusi kerätä enemmän tietoa aiheesta ja pyysi esimerkkiä sopivasta välitavoitteesta. Näin toimimalla tutkija rakensi luottamusta suhteessa haastateltavaan ja auttoi haastateltavaa syventämään omaa kertomustaan sekä avautumaan tarkemmin kokemuksistaan. Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää luotettavana edellä mainittujen tietojen valossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan kysymykseen: Mitä opiskelijaprojektien toteutuminen edellyttää projektien suunnittelulta ja ohjaukselta? Lisäksi tarkoituksena oli etsiä vastaus alakysymykseen: Millaisia ongelmia ja haasteita projektiohjaaja voi toiminnassaan kohdata? Näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia yhdistämällä teorian tietoa ja käytännön kokemuksia sekä toteuttamalla haastattelututkimus opiskelijaprojekteihin liittyvän lisätiedon hankkimiseksi. Vastaukset puolestaan heijastuvat opinnäytetyön lopputuloksena syntyneen projektioppaan sisältöön ja sitä kautta toimeksiantajan projektityöskentelyyn käytännössä.

Opiskelijaprojektien toteutuminen edellyttää suunnittelulta ennen kaikkea kattavaa projektisuunnitelmaa, joka on laadittu yhdessä kaikkien projektiosapuolten kanssa. Projektien suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja erilaiset työtä rajoittavat tekijät, minkä myötä on mahdollista määritellä projektin tavoitteet ja haluttu lopputulos realistisesti. Lisäksi projektisuunnitelmasta on löydyttävä selkeät pelisäännöt projektityölle. Haastattelututkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että realistiset ja yhdessä asetetut tavoitteet, projektin alussa sovitut pelisäännöt sekä selkeä tehtävä- ja vastuunjako luovat edellytykset projektien laadukkaalle onnistumiselle.

Projektien onnistumisen kannalta on tärkeää, että ohjausta tehdään aktiivisesti koko projektin elinkaaren ajan ottaen huomioon sekä projektin että projektitiimin erityispiirteet. Opiskelijaprojektien toteutuminen edellyttääkin projektien ohjaukselta erilaisten ohjauskeinojen, kuten viestinnän, reaktiivisten toimenpiteiden ja motivoinnin, hyödyntämistä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta korostuvat kokoukset ja erityisesti projektin aloituskokous, jossa kaikkien projektiosapuolten tulee olla paikalla. Reaktiivisuus ja muutoksien hallinta edellyttävät säännöllistä projektin seuranta, tilannekatsauksia ja kohdatuista haasteista keskustelemista etenkin projektitiimin kanssa. Projektiohjaaja voi puolestaan sitouttaa tiimiläisiä kannustamalla heitä ja antamalla palautetta aktiivisesti, vaatimalla tehtävien loppuun viemistä tarvittaessa ja olemalla mukana välitavoitteiden asettamisessa. Näiden keinojen avulla varmistetaan, että projekti etenee suunnitellusti niin, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen.

Vakavimpina opiskelijaprojektien ongelmina esiin nousivat tehoton viestintä, huono sitoutuminen ja motivaatio projektityöhön, erilaiset määritykset projektien alussa, aikataulutus sekä tehtävän- ja vastuunjako. Käytännössä kaikki nämä ongelmat ovat sidoksissa toisiinsa ja projektin onnistumiseen. Käytännössä Työelämän lähipalvelujen tulisi panostaa oikeanlaisten viestintäkanavien ja -keinojen valitsemiseen, realististen aikataulujen ja tavoitteiden asettamiseen yhdessä kaikkien projektiosapuolten kanssa ja määrittämällä tarkkaan tehtävät jokaiselle projektitiimin jäsenelle. Kaiken tämän keskiössä ovat kuitenkin jokaisen projektiin osallistuvan asenteet, sitoutuminen ja motivaatio. Näiden kehittäminen on yksi projektiohjaajan suurimmista haasteista, jotka on ratkaistava projektien läpiviemiseksi.

Tutkimustulosten pohjalta projektiopasta kehitettiin vastaamaan paremmin haastateltavien ajatuksia projektien menestystekijöistä. Oppaan alkuun rakennettiin yhteenveto projektin vaiheista keskittyen sen sisällössä vaiheiden erityispiirteisiin ja projektiohjaajan rooliin. Oppaaseen lisättiin yksi työkalu ohjauksen muistilista helpottamaan projektiohjaajan työtä ja ohjattavien projektien tilanteen seuraamista. Tämän lisäksi ohjauksen työkelon jako kolmeen kuukauteen muutettiin vastaamaan teoriassa määritellyjä projektin vaiheita. Vinkkilistoja ja muita huomio-kohtia kehitettiin muun muassa korostamaan enemmän viestintää, sitouttamista ja motivointia.

Opasta tulisi kehittää tulevaisuudessa vastaamaan entistä enemmän projektiohjaajien ja opiskelijaprojekteihin osallistuvien opiskelijoiden tarpeita. Kehittämistä voi tehdä esimerkiksi antamalla oppaita opiskelijatiimien käyttöön ja kerätä sitä kautta käyttökokemuksia. Näiden käyttäjäkokemusten perusteella opasta ja itse projektien ohjausta voidaan kehittää esiin nousseiden tarpeiden ohjaamana. Oppaasta voisi rakentaa myös niin sanotun taskukersion, johon opiskelijatiimien ja projektiohjaajien olisi helppo tukeutua, kun ongelmia ilmenee.

Käytännössä opas voitaisiin viedä korkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman käyttöön osaksi uutta cSchool-toteutusta. Toteutuksessa markkinoinnin ja liiketalouden kehittämisen suuntaukset valinneet opiskelijat työskentelevät projektiryhmissä tehden erilaisia harjoitteita ja toteuttamalla projekteja. Tässä tapauksessa opasta voisi hyödyntää yhtenä lisätyökaluna ja opiskelijatiimien sekä ohjaavien opettajien tukena. Näin oppaan käytöstä saisi kallisarvoista palautetta, jonka avulla kehittää opasta tarvittavilta osin.

Käyttämällä projektiopasta ja kehittämällä sitä aktiivisesti Työelämän lähipalveluilla on myös mahdollisuus luoda systemaattisesti raamit ja vähimmäisvaatimukset kaikille yksikön ohjaamille projekteille. Toisin sanoen opas voi tulevaisuudessa toimia opiskelijaprojektien laatustandardikokoelmana, jonka mukaan projektit tulisi toteuttaa. Tämän takia oppaaseen on jatkossa lisättävä tarkemmat Työelämän lähipalvelujen toimintaa koskevat tiedot, kuten yksikön asiantuntijoiden yhteystiedot.

Teemahaastatteluissa nousivat esiin useaan otteeseen erilaiset projektijohtamiseen liittyvät seikat, kuten motivaatio, sitoutuminen ja palautteen antaminen. Näillä asioilla on myös teorian valossa suuri merkitys projektiohjaajan työssä ja käytännön johtamisessa. Projektijohtamista voisi tutkia tarkemmin ja kehittää tämän opinnäytetyön lopputuotteena syntynyttä opasta, tehostaa projektien läpivientiä entisestään ja luoda alustavat rakenteet opiskelijaprojektipäälliköiden kouluttamiselle. Näin ollen projektiopinnoilla voitaisiin syventää opiskelijoiden osaamista projektityöskentelyn ja -johtamisen saralla. Jatkotutkimuksiin voisi lisätä myös enemmän muiden kuin liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoiden näkemyksiä, mikä laajentaisi kehitystyötä HAMKin strategian mukaisesti monialaisempaan suuntaan.

LÄHTEET

Archbold, K. 2008. Why has there been increased interest in project management over the past decade? <http://www.globalprojectmanagement.org/index.php/global-organisations/global-programs-and-project-offices/109-why-has-there-been-increased-interest-in-project-management-over-the-past-decade>. Viitattu 10.3.2015.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Brookins, M. n.d. Benefits of Using Project Management Software. The Houston Chronicle. <http://smallbusiness.chron.com/benefits-using-project-management-software-2196.html>. Viitattu 14.5.2015.

Darter, K. 2014. How to Make Changes on a Project. Projectsmart.co.uk. <http://www.projectsmart.co.uk/how-to-make-changes-on-a-project.php>. Viitattu 11.5.2015.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. (E-kirja).

Fellner, I. 2008. Measuring project management competences. FELLNER Executive Training and Consulting. http://www.fellner.or.at/downloads/Fellner_Measuring_project_management_competences.pdf. Viitattu 2.5.2015.

Filppa, H. & Soini, H. 2014. Kitkaton Kommunikointi. Oulun yliopisto. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-11805.pdf. Viitattu 2.5.2015.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Viitattu 7.3.2015.

HAMK Strategia 2020. Hämeen ammattikorkeakoulu. http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/strategia/Documents/hamk_strategia_2020_web.pdf. Viitattu 24.10.2015.

Hooks, J. n.d. Project Management Software Advantages and Disadvantages. Yahoo Small Business. <https://smallbusiness.yahoo.com/advisor/project-management-software-advantages-disadvantages-144914106.html>. Viitattu 14.5.2015.

Janhonen, M. 2015. Miten sujui projektityön tutkimisen projekti – olimeko omien oppiemme malliesimerkki tai irvikuva? Suhteiden voima -blogi. <http://suhteidenvoima.blogspot.fi/2015/03/miten-sujui-projektityon-tutkimisen.html>. Viitattu 2.5.2015.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2002. Projekti kirja: onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kerzner, H. 2013. Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (11th edition). Wiley: Hoboken. (E-kirja).

Kielijelppi. n.d. Helsingin Yliopisto. Linkki. Viitattu 15.4.2015.

Lonoff-Schiff, J. 2012. 12 Common Project Management Mistakes and How to Avoid Them. CIO. <http://www.cio.com/article/2391872/project-management/12-common-project-management-mistakes--and-how-to-avoid-them.html>. Viitattu 19.4.2015.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Madsen, S. 2013. The Most Common Communication Mistakes Project Managers Make. Developing Project Leaders. <http://www.susannemadsen.co.uk/blog/the-most-common-communication-mistakes-project-managers-make>. Viitattu 8.5.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.

Pelin, R. 2009. Projekti hallinnan käsikirja. Helsinki: Projekti johtaminen Oy Risto Pelin.

Portny, S. 2013. Project Management for Dummies (4th edition). USA: John Wiley & Sons. (E-kirja).

Project Insight. n.d. Reasons to use Online Project Management Software. <http://www.projectinsight.net/white-papers/reasons-to-use-online-project-management-software>. Viitattu 14.5.2015.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. UAS Journal. Viitattu 3.11.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Richardson, Gary L. 2010. Project Management Theory and Practice. USA: Auerbach Publications.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Silfverberg, P. n.d. Ideasta projektiksi: projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Työministeriö. <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>. Viitattu 30.3.2014.

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Työterveyslaitos. 2014. Rajoja rikkova työ: Mikä on etukäteissuunnittelun ja joustavan reagoinnin rooli projektinhallinnassa? http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/projektityo/Documents/Suunnittelu_reaktiivisuus_RRT.pdf. Viitattu 13.3.2015.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Projektiopas

HAMK Työelämän lähipalvelut

Versio 2.0 (19.11.2015)

Johdanto

Oppaan avulla projektit voidaan viedä loppuun onnistuneesti ja laadukkaasti. Opas on tarkoitettu projekteja ohjaaville sekä projektipäälliköinä toimiville opiskelijoille.

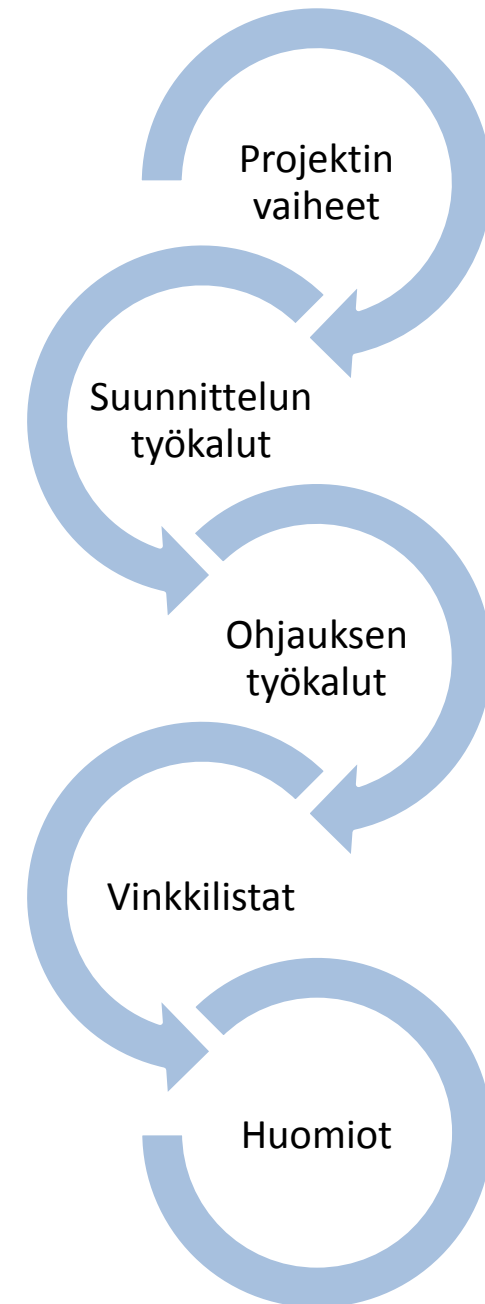
Tämä opas on laadittu osana Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä syksyllä 2015. Toimeksiantajana on ollut Työelämän lähipalvelut, joka toimii opiskelijaprojekteissa projektiaiheiden välittäjinä sekä ohjaajina.

Miten opasta käytetään?

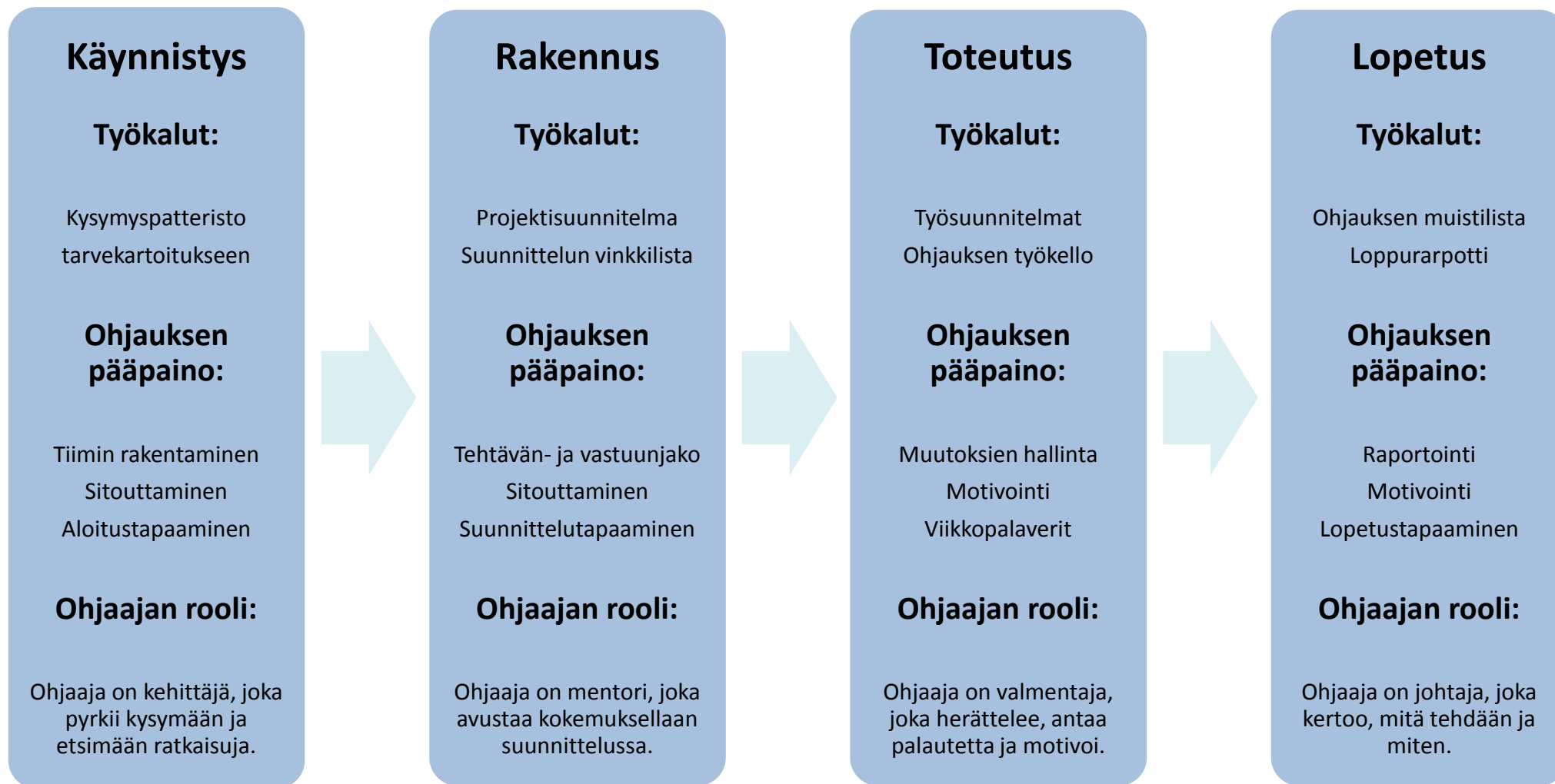
Opas pitää sisällään yhteensä neljä työkalua, joita voi hyödyntää sekä projektien suunnittelussa että ohjauksessa. Nämä työkalut ovat:

- Kysymyspatteristo projektin tarvekartoitukseen
- Projektisuunnitelma
- Ohjauksen työkello
- Ohjauksen muistilista

Opasta käytetään täyttämällä työkaluissa vaaditut tiedot niille kuuluville paikoille ja päivittämällä tietoja tarvittaessa. Tietojen päivittämisen tueksi oppaassa on runsaasti huomioita ja vinkkejä, joihin kannattaa tutustua tarkemmin.



Projektin vaiheet ja painopistealueet



Kysymyspatteristo projektin tarvekartoitukseen

Aloituskysymykset	Täsmentävät kysymykset	Määrittävät kysymykset
<p>Aloita tarvekartoitus yleisluontoisilla kysymyksillä:</p> <p>Miksi halusitte tarjota projektiaihetta opiskelijoille?</p> <p>Millainen on yrityksenne tilanne tällä hetkellä?</p> <p>Oletteko kohdanneet ongelmia tai haasteita yritystoiminnassanne?</p> <p>Millaisia riskejä yritystoimintaanne liittyy?</p>	<p>Pyydä täsmennyksiä asiakkaan mainitsemiin asioihin ja johdattele oikeaan suuntaan:</p> <p>Miten ongelmat ja haasteet ratkaistiin vai ratkaistiinko niitä ollenkaan?</p> <p>Miten yrityksenne hoitaa eri liiketoiminnan osa-alueita? (riippuen projektiryhmän osaamisesta, esim. markkinointia tai tuotekehitystä)</p> <p>Olisiko teillä tarvetta tietynlaiselle osaamiselle? (käytä kysymyksissä hyväksesi omaa osaamista)</p>	<p>Esittele sekä omat havaintosi että ideasi asiakkaalle ja pyri määrittämään projektiaihe.</p> <p>Mitä mieltä olette näistä ideoista?</p> <p>Haluaisitteko apua tähän ongelmaan?</p> <p>Mitä asioita toivoisitte meidän kehittävän?</p>

Huomioita tarvekartoituksesta

1. Tarvekartoitus on tärkeä osa projekteja. Sen avulla määritetään, mitä asiakas projektilta toivoo ja mitä toiveiden täyttäminen edellyttää.
2. Tarvekartoituksen voi tehdä joko projektitiimi, projektiohjaaja tai Työelämän lähipalvelut.
3. Tehokkain tapa tehdä tarvekartoitus on tavata asiakas henkilökohtaisesti ja kysyä tältä erilaisia kysymyksiä tarpeiden havaitsemiseksi.
4. Asiakas ei aina tiedä, mitä haluaisi projektilta. Tarvekartoituksen avulla voidaan selvittää ongelmia, joita asiakas ei ole itse huomannut.
5. Voit keksiä omia kysymyksiä ja esittää ne missä vaiheessa tahansa. Tärkeintä on, että asiakkaan kanssa keskustellaan ja tarpeet saadaan esille.
6. Muista laatia kysymykset etukäteen alustavan toimeksiannon perusteella.
7. Kysymyspatteriston valmiita kysymyksiä voidaan hyödyntää sellaisinaan tai niitä voidaan muuttaa halutulla tavalla.
8. Asiakkaan kertomat vastaukset täytetään yllä olevaan taulukkoon. Vastauksien perusteella voidaan täyttää projektisuunnitelman eri osia.

Projektisuunnitelma

Osallistujat Listaa kaikki ryhmän jäsenet, sidosryhmät ja muut tärkeät tahot sekä heidän yhteystietonsa (s-posti ja puhelinnumero). Listaa erikseen projektipäällikkö, asiakas ja projektin ohjaaja sekä heidän yhteystietonsa (s-posti ja puhelinnumero).	Tavoitteet Listaa projektin tavoitteet ja projektin tarkoitus. Käytä hyväksesi saamiasi vastauksia tarvekartoituksessa. Muotoile tavoitteet mahdollisimman selkeästi.	Käyttäjät Listaa projektin lopputuotoksen käyttäjät. Kuvaa käyttäjien tarve projektin tarkoituksen taustalla. Kuvaa myös projektin lopputuotoksen käyttäjän saama hyöty. Kuvaa erikseen konkreettinen ja abstraktinen hyöty.	Tehtävät Listaa projektin onnistumiselle tärkeät tehtävät. Merkitse jokaisen tehtävän yhteyteen sen vastuuhenkilö. Listaa myös tarvittavat muut resurssit, kuten tilatarpeet ja mahdolliset rahalliset tarpeet.	Tuotokset Listaa kaikki tuotokset ja asiakirjat, jotka ovat olennaisia projektille (esim. loppuraportti). Merkitse jokaisen tuotoksen yhteyteen, kenelle se on pääasiassa tarkoitettu.
Riskit Listaa projektille ominaiset riskitekijät (esim. kesällä katsotaan sähköpostia vähemmän). Listaa myös ne keinot, joilla riskejä ja mahdollisia ongelmia pyritään hallitsemaan.	Aikataulu Määritä projektin aloitus- ja lopetuspäivämäärät. Määritä projektin kokousten päivämäärät. Määritä raportointipäivämäärät. Määritä muiden tärkeiden tapahtumien ja tuotuksien päivämäärät.	Viestintä Määritä projektiryhmän käyttämä viestintäkanava(t). Määritä projektiryhmän tiedonhallintakanava (esim. Yammer). Määritä myös viestintäkanava(t), jonka avulla ollaan yhteydessä asiakkaaseen ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin.	Rajoitteet Listaa kaikki rajoitteet, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen (esim. internet, jos siihen ei pääse käsiksi mökki-viikon aikana). Rajoitteet voivat vaikuttaa mm. projektin tuotuksiin, tehtäviin tai aikatauluun.	Laajuus Määritä projektin laajuus suhteessa joko projektin tuotoksiin, aikaan tai tehtäviin. Määritä myös, mikä ei kuulu projektiin.

Suunnittelun vinkkilista

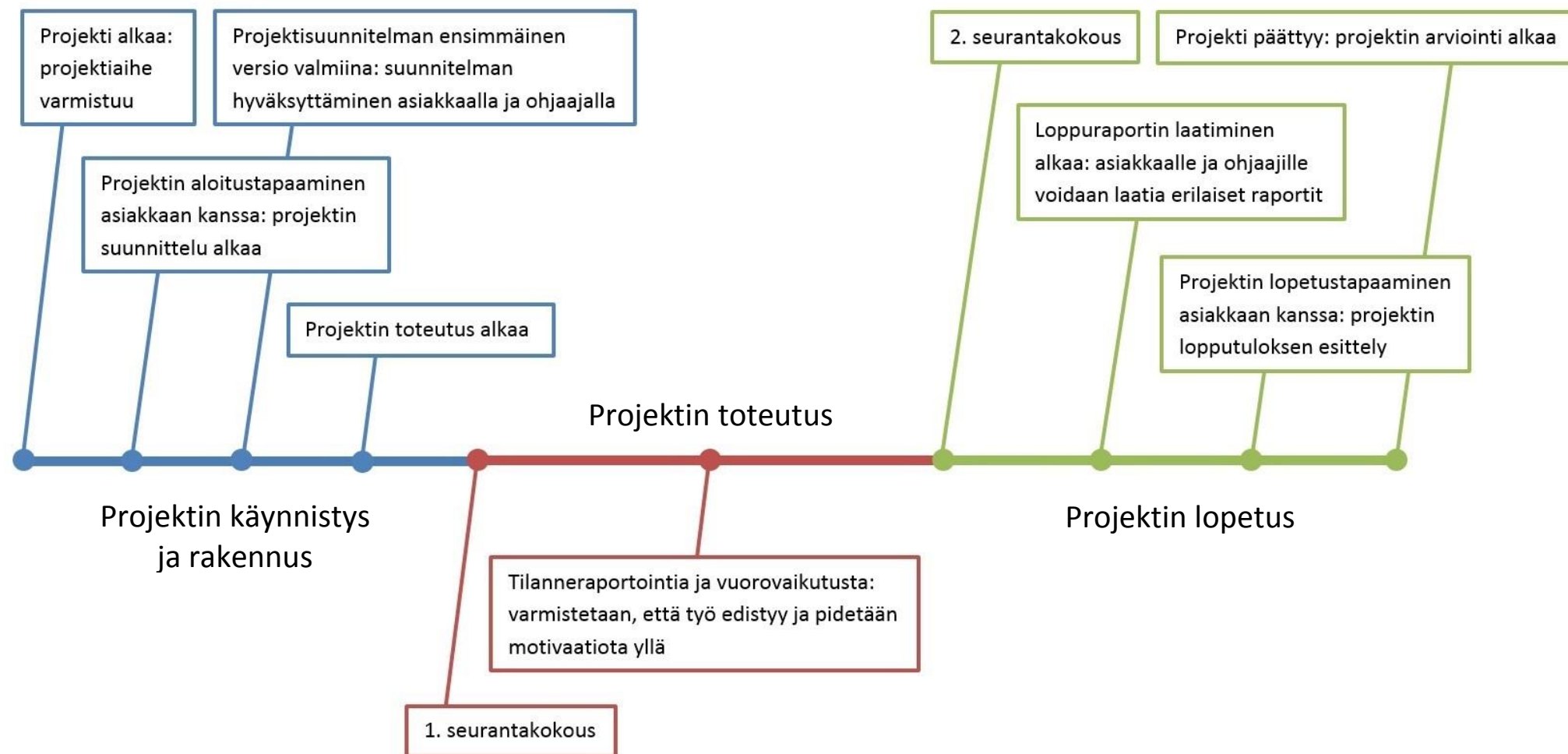
1. Projektisuunnitelma toimii sekä toiminnan ohjauksen että seurannan apuvälineenä – laadi se hyvin!
2. Hyvä suunnitelma voi lyhentää projektin toteutusaikaa kymmeniä prosentteja.
3. Ota kaikki mukaan suunnitteluun ja varmistaat heidän sitoutumisen sekä omistautumisen projektille.
4. Päivitä projektisuunnitelma tarvittaessa.
5. Aseta vain realistisesti saavutettavia ja mitattavia tavoitteita.
6. Pidä projektin laajuus mahdollisimman pienenä ja rajattuna.
7. Määritä projektin aikataulu ja tarkat päivämäärät heti suunnittelun alussa.
8. Kun suunnittelet tehtävää työtä, ota huomioon ryhmäläisten kokemus.
9. Ota käyttöön viestintäkanavat, joita muut seuraavat aktiivisesti – muista sopia tarkkaan viestintäkäytännöistä!
10. Sovi pidettävistä palavereista ja kokouksista hyvissä ajoin etukäteen – ja muistuta niistä!

The diagram illustrates a project timeline with three main phases: **Projektin käynnistys ja rakennus** (Project initiation and construction), **Projektin toteutus** (Project execution), and **Projektin lopetus** (Project completion). The timeline is represented by a horizontal line with colored segments and milestones marked by dots.

- Projektin käynnistys ja rakennus** (Blue segment):
 - Projektin käynnistys ja rakennus
 - Projektin aloitustapaaminen asiakkaan kanssa: projektin suunnittelu alkaa
 - Projektin toteutus alkaa
- Projektin toteutus** (Red segment):
 - Projektin toteutus alkaa
 - Tilanneraportointia ja vuorovaikutusta: varmistetaan, että työ edistyy ja pidetään motivaatiota yllä
 - 1. seurantakokous
- Projektin lopetus** (Green segment):
 - 2. seurantakokous
 - Loppuraportin laatiminen alkaa: asiakkaalle ja ohjaajille voidaan laatia erilaiset raportit
 - Projektin lopetustapaaminen asiakkaan kanssa: projektin lopputuloksen esittely
 - Projektin lopetus

Additional milestones and events are marked by dots on the timeline:

- Projektin käynnistys ja rakennus
- Projektin aloitustapaaminen asiakkaan kanssa: projektin suunnittelu alkaa
- Projektin toteutus alkaa
- Projektin toteutus
- 2. seurantakokous
- Loppuraportin laatiminen alkaa: asiakkaalle ja ohjaajille voidaan laatia erilaiset raportit
- Projektin lopetustapaaminen asiakkaan kanssa: projektin lopputuloksen esittely
- Projektin lopetus



Huomioita ohjauksen työkellosta

1. Kun projektiaihe on varmistunut, asiakkaan kanssa tulee sopia aloitustapaaminen. Tapaamisen aikana tehdään tarvekartoitus ja määritetään projektia tarkemmin.
2. Tarvekartoituksen jälkeen valmistellaan virallinen projektisuunnitelma, joka tulee hyväksyttäväksi asiakkaalla ja projektiohjaajalla.
3. Käytä projektisuunnitelmaa laatiessa hyväksesi suunnittelun vinkkilistaa.
4. Kun projektisuunnitelma on hyväksytty, työn voi aloittaa. Muista edetä suunnitelman mukaisesti tai muuttaa suunnitelmaa tarvittaessa.
5. Asiakkaalta ja projektiohjaajalta on pyydettävä lupa projektisuunnitelman muuttamiseen, jos muutoksille on tarvetta.
6. Projektien ohjaus on tärkeä osa projektitoimintaa ja ohjauksen työkello auttaa hahmottamaan, mihin asioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota missäkin projektin vaiheessa.
7. Tutustu ohjauksen vinkkilistaan, josta löydät tärkeitä ohjaukseen liittyviä asioita nostettuna esiin.
8. Projektin aikana on pidettävä useita kokouksia suunnittelua, päätöksentekoa ja seuranta-aikaa ajatellen.
9. Projektin lopetusvaiheessa on syytä käyttää hyväksi power point -pohjia esitellessä projektin lopputulosta asiakkaalle.

Ohjauksen muistilista

Tehtävä	Ei aloitettu	Suunniteltu	Kesken	Tehty
Toimeksiannon määrittäminen				
Tiimin rakentaminen				
Aloitustapaaminen				
Projektisuunnitelma				
Projektisuunnitelma hyväksytty				
Tehtävän- ja vastuunjako				
Työsuunnitelma				
Seurantakokous 1				
Seurantakokous 2				
Viikkopalaverit				
Palaute projektitiimille				
Asiakkaan tiedottaminen				
Loppuraportti				
Lopetustapaaminen				

Ohjauksen vinkkilista

1. Pidä ihmiset ajan tasalla – jos joku ei vastaa viestiin, soita!
2. Pidä kokouksia ja epävirallisia palavereja säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa – muista laatia kokousmuistiot!
3. Tee projektin seuranta säännöllisesti projektille sopivalla tavalla.
4. Vertaa projektin toteumaa ja tilannetta laadittuun projektisuunnitelmaan.
5. Muista hyvät vuorovaikutustaidot – eritoten kuunteleminen ja kysyminen!
6. Pidä yllä kasvokkain tapahtuvaa viestintää – älä luota vain sähköpostiin!
7. Pyydä palautetta aktiivisesti ryhmän jäseniltä ja asiakkaalta kehittääksesi toimintaasi.
8. Anna palautetta viedäksesi projektiryhmän toimintaa toivottuun suuntaan.
9. Ole läsnä ja keskustele muustakin kuin työstä.
10. Arvioi projektin tilannetta ja tee korjausliikkeitä tarvittaessa.

Project guide

HAMK Services for Enterprises

Version 2.0 (19.11.2015)

Introduction

With this guide projects can be executed successfully and with high quality. The guide is meant for students controlling these projects and those students acting as project managers.

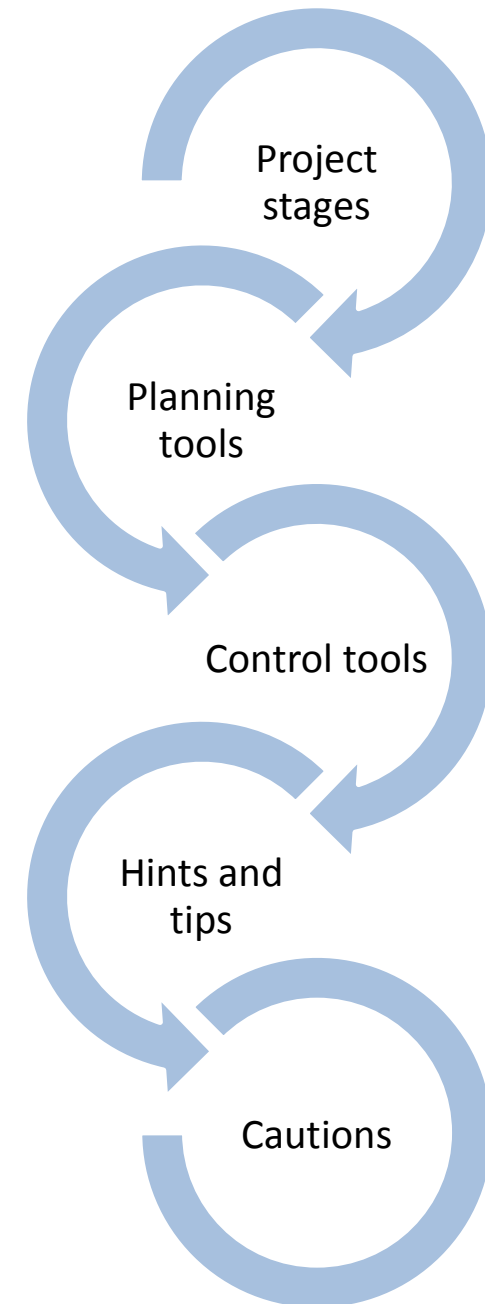
This guide is created as part of one business economics student's final thesis in HAMK 2015. The client of the thesis is Services for Enterprises that forwards projects and controls them.

How to use the guide?

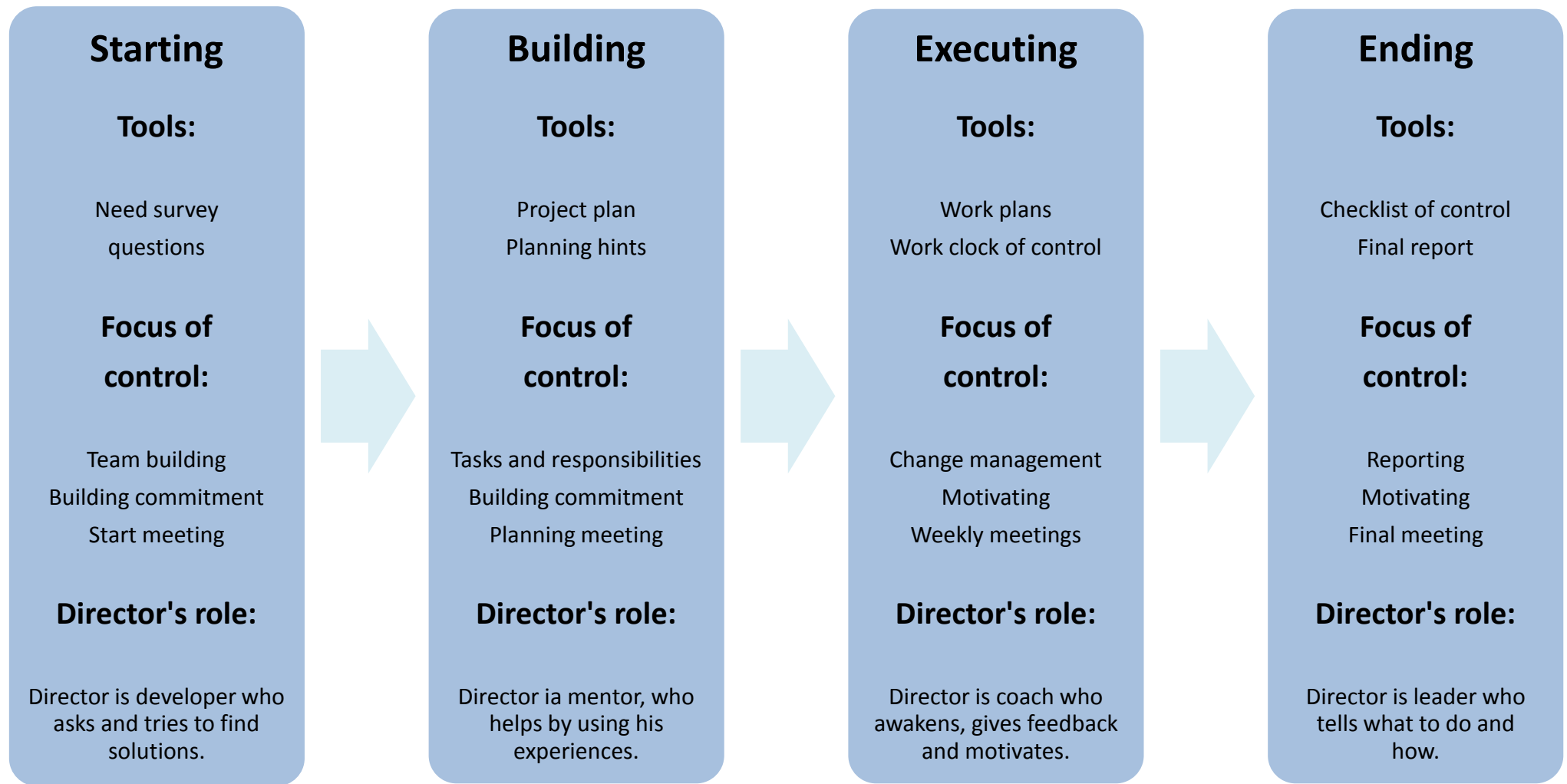
The guide includes a total of four tools that can be used in both planning and controlling of the project. These tools are:

- Need survey questions
- Project plan
- Work clock of control
- Checklist of control

The guide is used by filling in all information required and updating the information when needed. There is also a lot of other helpful information.



Project stages and focus



The need survey questions

Questions to start with	Questions to specify with	Questions to define with
<p>Start the need survey with general questions:</p> <p>Why did you want to offer a project to a student team?</p> <p>What is the situation your company is in?</p> <p>Have you met any problems or obstacles in business?</p> <p>What kind of risks your business include?</p>	<p>Ask for more specific information about the subjects mentioned by the client:</p> <p>How did you solve the problems and obstacles or did you?</p> <p>How do you maintain different business activities? (depending on project team's expertise, e.g. marketing or product development)</p> <p>Do you have needs for specific expertise? (use your own expertise when asking questions)</p>	<p>Introduce both your observations and ideas to the client and try to define the project more:</p> <p>What do you think of these ideas?</p> <p>Would you like to get help to this problem?</p> <p>What would you like us to develop?</p>

About the need survey

1. Surveying the client's needs is an important part of the project: Survey helps you to define what the client wants and how.
2. The survey can be done by the project team, project director or Services for Enterprises.
3. The most efficient way to do the survey is to meet with the client and ask him questions to find out possible needs.
4. The client doesn't always know what he wants. The survey helps you to find out problems the client has not seen.
5. You can prepare your own questions and ask them whenever you want. It is important that you discuss with the client and find out possible needs.
6. Remember to make up the questions beforehand and by using the tentative assignment.
7. You can use the questions above or make your own questions.
8. Client's answers are written in the table above. You can fill in different things in the project plan after the survey is done.

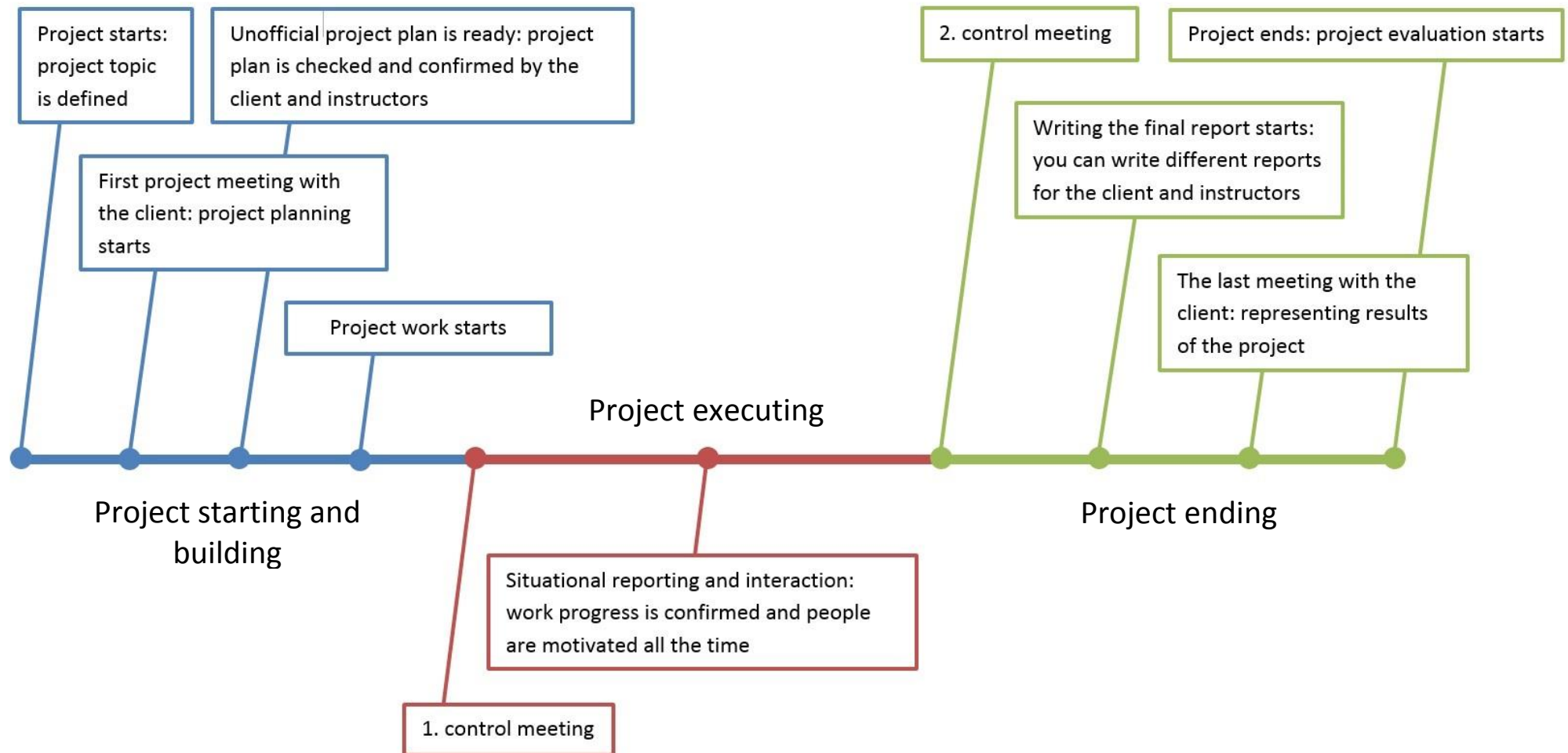
Project plan

Participants	Objectives	Users	Activities	Deliverables
<p>List all people in the project team, stakeholders and other important people and their contact information (emails and phone numbers)</p> <p>List separately project manager, client and project coordinator and their contact information (emails and phone numbers).</p>	<p>List project objectives and purpose.</p> <p>Use the information collected during the need survey.</p> <p>Try to clarify objectives as well as possible.</p>	<p>List the end-users of the project.</p> <p>Define the need behind the project.</p> <p>Define the benefits generated by the project.</p> <p>Define separately physical and abstract benefits.</p>	<p>List all activities needed to execute the project.</p> <p>Mark people responsible for each activity.</p> <p>List other needed resources such as needs for premises and capital.</p>	<p>List all deliverables and documents that relevant to the project (e.g. project plan)</p> <p>Mark people who are the main targets of the deliverables.</p>
Risks	Milestones	Communications	Constraints	Scope
<p>List project-specific risks (e.g. people watch emails lesser during the summer)</p> <p>List all activities to handle risks and problems.</p>	<p>Define project's starting and ending dates.</p> <p>Define the dates for control meetings.</p> <p>Define dates for reporting.</p> <p>Define dates for all other events and deliverables.</p>	<p>Define communication channels used by the team.</p> <p>Define data management channels (e.g. Yammer)</p>	<p>List all constraints that might affect the project (e.g. internet if some team members can't use it during the summer)</p> <p>Constraints can affect e.g. deliverables, schedule and activities.</p>	<p>Define the project scope according to deliverables, schedule or activities.</p> <p>Define also what is not included in the project.</p>

Hint list: Planning

1. Project plan acts as a tool for both planning and controlling – prepare it well!
2. A good plan can shorten project's execution time by tens of per cents.
3. Take all with you in the planning process to ensure their commitment and success in the project.
4. Update the project plan when needed.
5. Set only realistically achievable and measurable objectives.
6. Keep the project scope as narrow and framed as possible.
7. Define all project-specific milestones as soon as the project starts.
8. When you make work plans, make sure you exploit each team member's experience.
9. Harness communication channels that people watch actively – remember to agree upon all set rules of communication!
10. Agree upon all meetings and other events in advance – and remind everyone about them!

Work clock of control



About the work clock

1. After confirming the project subject, set up a meeting with the client. During this meeting you should do the need survey (tool 1) and define the project more.
2. The official project plan (tool 2) is created after the need survey. Get a confirmation for it from the client and project coordinator.
3. Use the hint list of planning (tool 3) when creating the project plan.
4. After the project plan is confirmed you can start the work. Remember to proceed according to the plan or make changes when needed.
5. If you need to make changes, ask a permission for it from both the client and project coordinator.
6. Project controlling is an important part of different projects. The work clock of controlling (tool 4) helps you to focus on right things in certain phases.
7. Get to know the hint list of controlling (tool 5) of which you can find important things pointed out.
8. Meetings should be arranged when planning, making decisions and controlling. You should exploit the ready power point template (tool 6, appendix) in these meetings.
9. At the end of the project you should use the power point template to represent project deliverables.

Checklist of control

Task	Not started	Planned	In progress	Done
Defining the assignment				
Team building				
Start meeting				
Project plan				
Project plan accepted				
Tasks and responsibilities divided				
Work plans				
Control meeting 1				
Control meeting 2				
Weekly meetings				
Feedback to project team				
Informing the client				
Final report				
Final meeting				

Hint list: Controlling

1. Keep people on time – if someone doesn't answer a message, make a call!
2. Set up official and unofficial meetings frequently at least twice a week – remember to write meeting memos!
3. Do project controlling frequently in a suitable way.
4. Compare the project and its situation with the original project plan.
5. Remember fine interaction skills – especially listening and asking questions!
6. Maintain face-to-face communications – don't rely only on emails!
7. Ask feedback actively from team members and client to develop activities.
8. Give feedback to lead the project team into right direction.
9. Be present and don't discuss only work.
10. Evaluate the project situation and take corrective action when needed.